



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN



Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación

PROGRAMA DE MAESTRÍA
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION
LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE
MENDOZA, DE AMAZONAS 2016.**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro
en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y
Docencia**

PRESENTADA POR :

Br. JOOHNY MARIO SOTO LOZANO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL
DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA, DE AMAZONAS 2016.**

JOOHNY MARIO SOTO LOZANO
AUTOR

RAFAEL C. GARCIA CABALLERO
ASESOR

**Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación
de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; para obtener el Grado
de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
INVESTIGACION Y DOCENCIA**

APROBADO POR :

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
SECRETARIO DEL JURADO

M. Sc. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Primero a Dios que me ha Dado la vida, la salud y también la sabiduría para terminar con éxito mi carrera de Maestria en Educación.

A mis queridos padre Mario y mi madre Isolina y también a mi esposa Etty y mis queridos hijos Soffia, André y Joohny por su apoyo y comprensión durante mis estudios de maestria.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Investigación y Docencia, con quienes compartimos experiencias de aprendizaje en el desarrollo de las clases de las distintas materias.

Al Doctor Rafael Garcia Caballero por su valioso apoyo desinteresado en dedicar parte de su tiempo en consolidar y hacer realidad el Problema de Investigación e indicar el material bibliográfico para el desarrollo de la misma.

A mis compañeros de la Maestría en Investigación y Docencia por la consolidación de una amistad y compañerismo que nos brindamos.

A mi esposa Etty Pilar Mozo Esquivel y a mis hijos Soffia, André y Joohny quienes me apoyaron y compartieron conmigo la fascinante experiencia y la emoción de armar un proyecto de investigación y por el empuje que me dieron cuando en muchas ocasiones el proyecto parecía estancarse. A todos por su invalorable ayuda, les expreso mi cariñoso agradecimiento que Dios los Bendiga

Joohny Soto

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
INDICE.....	5
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN	12
1.2. EVOLUCION HISTORICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	27
1.3. SITUACION HISTORICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	32
1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA	34

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	37
2.2. MARCOTEORICO	40
2.2.1. Cultura organizacional.....	40
2.2.2. Características de la cultura organizacional.....	42
2.2.3. Elementos de la cultura organizacional	43
2.3. SATISFACCIÓN LABORAL.....	44
2.3.1. Satisfacción laboral docente	47
2.4. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE A. MASLOW	58
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	59

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	60
3.2. PROPUESTA ESTRATÉGICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	70
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS.....	84

RESUMEN

Los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, manifiestan cierta insatisfacción laboral, que incide en la gestión institucional. El objetivo de la investigación es proponer estrategias de cultura organizacional para afianzar la satisfacción laboral de los docentes en estudio. El diseño de investigación es de tipo aplicada, según su nivel es descriptivo con propuesta, por su enfoque es mixto y por su profundidad es cuasi experimental. Metodológicamente se trabajó con la totalidad de docentes (50) de los cuales, 20 docentes nombrados, 20 contratados a palzo fijo y 10 bajo la modalidad CAS. Los resultados obtenidos señalan que la mayoría de los docentes se sienten satisfechos laboralmente, por el nivel de reconocimiento del esfuerzo de los docentes en la institución, el nivel de comunicación y equidad, el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas y el nivel de liderazgo en la gestión de la institución es regular.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL

ABSTRACT

Teachers of the Faculty of Social Sciences of the National University Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, show some job dissatisfaction, which affects institutional management. The objective of the research is to propose strategies of organizational culture to strengthen the job satisfaction of the teachers under study. The research design is applied, depending on its level it is descriptive with proposal, its approach is mixed and its depth is quasi-experimental. Methodologically, we worked with all the teachers (50), of whom 20 were stable teachers, 20 were hired at fixed times and 10 under the CAS modality. The results obtained indicate that the majority of teachers feel satisfied with the job, the level of recognition of the teachers' effort in the institution, the level of communication and equity, the level of credibility of the managers and human relations and the level of Leadership in the management of the institution is regular.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, LABOR SATISFACTION

INTRODUCCIÓN

La presente investigación nace de observar ciertos niveles de insatisfacción laboral entre los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de la región Amazonas; de lo que se desprende la pregunta central: ¿Cuál es la relación de la cultura Organizacional en la satisfacción laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas?.

En tal sentido el objetivo es Diseñar y proponer estrategias de cultura organizacional para afianzar la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM ; y los específicos son:

- a) Diagnosticar los niveles de satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM
- b) Fundamentar teóricamente la propuesta
- c) Diseñar estrategias de cultura organizacional para afianzar la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM

El objeto de estudio lo constituye la cultura organizacional de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM.

La hipótesis de trabajo quedó determinada de la siguiente manera:

La propuesta de estrategias de cultura organizacional, afianzará la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de la región Amazonas.

El diseño de investigación es de tipo aplicado, por su nivel es descriptivo con propuesta, por su enfoque es mixto y por su profundidad es cuasi experimental. Se trabajó con la totalidad de docentes tanto nombrados como contratados a quienes se les aplicó un cuestionario para medir los niveles de satisfacción sobre reconocimiento del esfuerzo de los docentes en la institución, el nivel de comunicación y equidad, el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas y el nivel de liderazgo en la gestión de la institución.

Hoy en día las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que éstas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas.

De acuerdo a lo anterior, la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva.

La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional. En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que éstos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen clima laboral que sin lugar a dudas se reflejará en la cultura organizacional.

Robbins (1996) señala que la cultura organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que se distingue a una organización de las otras.

Bohórquez (2002) señala el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El informe está estructurado en tres capítulos:

En el primer capítulo se describe la situación contextual de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, la evolución histórica tendencial y contextual del objeto de estudio y la metodología utilizada.

En el segundo capítulo se abnalizan las teorías relacionadas a la cultura organizacional y satisfacción laboral.

En el tercer capítulo, se analizan e interpretan los resultados de la investigación y se expone la propuesta de estrategias de cultura organizacional de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

La cultura organizacional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, de Amazonas está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por los docentes en él labora, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico científico.

1.1. UBICACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de la provincia de Chachapoyas en la región Amazonas; ubicada en el Barrio de Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas

1.1.1. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM).

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM) fue creada mediante Ley N° 27347 del 18 de septiembre de 2000 e inició sus actividades académicas en junio de 2001, gracias a la Resolución N° 114 de Autorización de Funcionamiento emitida por el CONAFU con fecha 25 de mayo de 2001.

Desde su creación, hasta el 8 de diciembre de 2009, la Universidad ha sido administrada y gobernada por 5 comisiones designadas por CONAFU.

El 8 de diciembre de 2009 realizó su Ceremonia Académica de Juramentación de las nuevas autoridades elegidas, el CONAFU otorga mediante resolución N° 627-2009 de

fecha 27 de noviembre de 2009 la Autorización Definitiva de Funcionamiento de la Universidad con lo que adquiere su autonomía y pasa a integrarse como miembro de la Asamblea Nacional de Rectores con todas las prerrogativas que le otorga la Ley Universitaria.

En efecto, el 21 de noviembre de 2009, fecha en que se celebra también el Aniversario de Creación Política del Departamento de Amazonas y a convocatoria de CONAFU, la Asamblea Universitaria eligió a las primeras autoridades de la UNTRM, las mismas que fueron reconocidas mediante Resolución N° 598-2009-CONAFU de fecha 24 de noviembre de 2009.

Con la dación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue la primera universidad pública en iniciar su implementación y adecuación, conformando así su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

El 17 de diciembre de 2017, se publicó en el Diario Oficial el Peruano la RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 033-2017-SUNEDU/CD, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, otorga la Licencia Institucional a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, para ofrecer el servicio educativo superior universitario, convirtiéndose así en la tercera universidad pública en recibir el licenciamiento.

Actualmente la UNTRM tiene como autoridades a los docentes Dr. Policarpio Chauca Valqui como Rector, Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón como Vicerrector Académico y Dra. Flor Teresa García Huamán como Vicerrectora de Investigación, quienes fueron reconocidos mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 004-2017-UNTRM/AU. El Campus Universitario de aproximadamente 17 hectáreas y ubicado en el Barrio de Higos Urco de la ciudad de Chachapoyas, cuenta a la fecha con una moderna infraestructura dedicada a las actividades académicas, de investigación y a la administración central. Cuenta además, con 2 casonas ubicadas en el casco urbano de la ciudad, donde la Universidad inició sus labores de funcionamiento.

- **Misión.**

Formar profesionales para generar conocimientos científico y tecnológico de calidad, para viabilizar el desarrollo sustentable de la región Amazonas, el Perú y el mundo.

- **Visión.**

Ser líder y referente nacional e internacional en formación académica, investigación científica, tecnológica y humanista de calidad que contribuya al desarrollo de la sociedad.

Principios

- Búsqueda y difusión de la verdad
- Calidad académica
- Autonomía
- Libertad de cátedra
- Espíritu crítico y de investigación
- Democracia institucional
- Meritocracia
- Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión
- Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país
- Afirmación de la vida y dignidad humana
- Mejoramiento continuo de la calidad académica
- Creatividad e innovación
- Internacionalización
- El interés superior del estudiante
- Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social
- Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación
- Ética pública y profesional.

Valores:

RESPETO: Demostrar consideración por los miembros de la sociedad sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo, personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados o vulnerables.

TRANSPARENCIA: Generar resultados con conocimiento pleno de la organización y otros actores de la sociedad civil. Transparencia en la ejecución de las actividades y gestión de los recursos económicos ante la comunidad académica y la sociedad.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con los objetivos, políticas, normas internas y valores de la universidad para propiciar el buen desempeño individual y organizacional en base a la comunicación, integración, trabajo en equipo, así como el desarrollo personal y laboral.

IDENTIDAD: Los miembros de la comunidad universitaria están involucrados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando confianza y responsabilidad.

SOLIDARIDAD: Demostrar empatía entre los miembros de la comunidad universitaria ante dificultades, practicando la unidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

EL CAMPUS UNIVERSITARIO: El campus universitario de la UNTRM se encuentra ubicado en las inmediaciones de la ciudad de Chachapoyas, en el sector conocido como “el franco”, exactamente se ubica en frente de las gloriosas pampas de “Higos Urcos”, escenario en el que valiente chachapoyanos se defendieron de las huestes españolas un 06 de junio de 1821 saliendo airoosamente vencedores.

El terreno mide un aproximado de 180000 metros cuadrados de extensión (18 hectáreas), siendo característico de esta universidad la amplia tecnología, modernidad y belleza de sus infraestructura la cual hace digna de compararla con otras grandes universidades del país.

En la actualidad se ha culminado la construcción de los primeros 7 edificios de la ciudad universitaria, tres de los cuales son destinados para las labores académicas, uno para labores administrativas, otros dos para el funcionamiento de los laboratorios y el centro de investigación del INDES-CES y el ultimo, donde funciona la planta piloto de la carrera profesional de ingeniería agroindustrial.

Hoy en día se está culminando la construcción del octavo edificio el mismo que alberga a la biblioteca central UNAT-A.

La UNTRM cuenta con 9 facultades:

- Facultad de Ciencias de la comunicacion
- Facultad de Ciencias de la Sociales.
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Derecho y ciencias políticas
- Facultad de Ingeniería Zootecnia Agronegocio y Biotecnología.
- Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias.
- Facultad de Ingeniería civil y Ambiental.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Facultad de Ingeniería de Sistemas y Mecánica Eléctrica.

ESCUELAS ACADEMICO PROFESIONAL.

SEDE CENTRAL-CHACHAPOYAS:

1. Administración de Empresas
2. Administración en Turismo
3. Arqueología
4. Ciencias de La Comunicación
5. Contabilidad
6. Economía
7. Educación
 - a) Primaria
 - b) SecundariaHistoria, Geografía y Filosofía
8. Educación Intercultural Bilingüe
 - a) Inicial
 - b) Primaria
 - c) SecundariaMatemática
Lenguaje y Literatura
Ciencias Naturales y Biótica
9. Derecho y Ciencias Política
10. Enfermería
11. Estomatología
12. Ingeniería Agrónomo

13. Ingeniería Agroindustrial
14. Ingeniería Agronegocio
15. Ingeniería Ambiental
16. Ingeniería Civil
17. Ingeniería de Sistema
18. Ingeniería Zootecnia
19. Psicología
20. Medicina Humana
21. Tecnología Médica
 - a) Radiología
 - b) Terapia Física Rehabilitación

SEDE BAGUA:

1. Derecho y Ciencias Políticas
2. Ingeniería Ambiental
3. Ingeniería de Sistema

SEDE DE UTCUBAMBA:

4. Administración de Empresa
5. Economía.

La estructura organizacional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

El Rectorado

Dr. Policarpo Chauca Valqui	Rector
Srta. Aleida Sánchez Valle	Secretaria
Srta. Carmen Estela Trujillo Mendoza	Asistente Administrativo
El Vicerrectorado Académico	
Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón	Vicerrector Académico
Srta. Janeth Coronel Mendoza	Secretaria
El Vicerrectorado de Investigación	
Dra. Flor Teresa García Huamán	Vicerrectora de Investigación
Sra. Rosa María Dávila Nicho	

1.1.2. La Provincia de Amazonas.

Está ubicado en la región norte del país, limita al oeste con el departamento de Cajamarca, al sur con La Libertad, al sureste con San Martín, al este con Loreto y al norte con la república de Ecuador. Abarca 39,2 mil km² de agreste territorio, en su mayoría, cubierto por la Amazonía.

Según el último censo (realizado en 2017) el departamento de Amazonas tiene una población total de 379,384 hab, con una densidad de 9,6 hab/km² siendo el cuarto menos densamente poblado por delante de Ucayali, Loreto y Madre de Dios, el menos densamente poblado.

En la historia de la era Mesozoica los territorios del bajo Utcubamba fueron hábitat del saurópodo Titanosaurio y el temible terópodo Carnotaurus sastrei. Las osamentas fósiles fueron recolectadas tanto en el pongo de Rentema (Bagua) y Quebrada Seca (Utcubamba); actualmente estos fósiles y modelos a escala natural se encuentran en exposición en el Museo de Historia Natural "Javier Prado" de Lima. El Río Utcubamba. La megafauna está representado por el Baguatherium que vivió hace 31 millones de años en el bajo Utcubamba (poblado de Huarangopampa, distrito El Milagro). Tuvo características similares a los rinocerontes y las sachavacas; midió casi tres metros de longitud y pesó aproximadamente 2,5 t. Los estudios señalan que probablemente este mamífero se alimentaba de plantas que crecían en las riberas de un mar ubicado en lo que ahora es la amazonía. Las investigaciones llegaron a estas conclusiones luego de analizar un maxilar, dientes aislados y un fémur de este animal encontrado en la zona.

En la cuenca baja del río Utcubamba se desarrollaron las primeras huellas de los antiguos pobladores de Amazonas; Yamón, Lonya Grande, Chiñuña, Limones, Tablarrumi, Carachuca, presentan los íconos rupestres más antiguos de la región y que pertenecen al periodo precerámico. En la década de los 70 la arqueóloga Ruth M. Shady Solís, determinó que posterior a los primeros pobladores itinerantes, se asentó la gran cultura Bagua (1300-200 a. C.) perteneciente al periodo formativo, los lugares que ella trabajó se encuentran en las actuales provincias de Bagua y Utcubamba (Bagua, La Pêca - Morerilla, El Salado); la planicie del Utcubamba en el pasado jugó un rol primordial, pues era una especie de lugar de encuentro, entre los pobladores de la selva baja y las gentes venidas tanto del litoral como de las agreste cordillera, con la finalidad de trocar sus productos.

El 17 de abril de 1549, el capitán español Diego Palomino llegó al río Chuquimayo (Chinchipe), desde allí partió a visitar distintas comarcas de las actuales provincias de San Ignacio, Jaén, Utcubamba y Bagua. Tras haber inspeccionado el valle del bajo Utcubamba (margen derecha e izquierda) hizo una relación de lo más importante que le parecía y posteriormente remitió el documento al Rey de España.

En La relación de Diego Palomino y en la relación anónima de la tierra de Jaén, se da cuenta de algunos aspectos de la vida social, política, económica de los pobladores del bajo Utcubamba en el siglo XVI.

Viviendas usadas cuando llovía: constituidas por un conjunto de horcones; encima colocaban ramas de árbol, las mismas que cubrían con paja, en algunos casos las cercadas. Viviendas usadas cuando no llovía: semejantes a las anteriores, pero divergían, por no estar constituidas por paja, estos lechos los usaban cuando el calor era incesante por ser muy airosas.

Indumentaria: en 1549, se estableció que el actual río Utcubamba se llamaría Bagua. En su margen izquierda se ubicaba el poblado del mismo nombre hoy denominado Bagua Grande, capital de la provincia de Utcubamba.

Hombres: la vestimenta se elaborada con algodón; las prendas preferidas eran las camisetas, los bragueros y unas mantas vetadas de colores; en los molledos de los brazos usaban abolorios de hueso o concha.

Mujeres: se cubrían con una mantilla pequeña, que la llevaban ceñida bajo el ombligo hasta medio muslo; traían una faja angosta a manera de chumbe, para cubrirse los pechos; se ataban en las corvas, por encima de las pantorrillas, muchas vueltas de cuenta de chaquira; los abolorios los llevaban tan apretados, que cuando se los sacaban, quedaba una señal de cuatro dedos de ancho muy honda.

Estática capilar: traían los cabellos cumplidos, la cabellera trenzada por detrás en dos partes (como se trenzan las mujeres), además dos pequeños tranzados por cada lado del rostro.

Dieta alimenticia: consumían los siguientes productos: maíz, achira, camote, yuca, racachas, maní, calabazas; con respecto a las frutas tenemos: zapotes, guabas, guayabas, lúcumas, tunas, caimitos, jaguas, paltas; a todo el suministro anterior el consumo era complementado con miel de abeja y la pesca en las quebradas y en el río.

Eran grandes nadadores: Palomino quedó muy impresionado, por la forma tan maravillosa como se desplazaban los naturales al surcar el río Utcubamba; sabían nadar desde que empezaban a caminar tanto hombres como mujeres; las mujeres habituaban conducir algún hijo pequeño por el río y si detectaban peligro en tierra se zambullían con el niño, para salir buen trecho afuera; pasaban la comida de una ribera a otra, nadando, acostumbraban llevar calabazos debajo de las axilas o en el pecho.

Desaparición: hacía 1580, la relación de la tierra de Jaén notifica que los habitantes del bajo Utcubamba, estaban completamente sometidos a las encomiendas; la tributación obligatoria, la imposición de trabajos en los lavaderos de oro y las epidemias (viruela, sarampión y el mal de bubas, etc.), poco a poco acabaron diezmándolos, hasta su total desaparición en el siglo XVIII.

Otros datos históricos:

En la parte sur del departamento de Amazonas se desarrolló la prominente cultura Chachapoyas o Sachapuyos. Sus tumbas y ciudades, sus andenes y cerámicas, sus templos y fortalezas testimonian el avance alcanzado por esta civilización. La fortaleza de Kuélap representa su máximo legado. Por otro lado, en la provincia de Luya se desarrollaron las culturas Chipuric y Revach (800 a 1200 d.C.).

Alrededor de 1475 la región fue anexada al Imperio inca; luego, los españoles invadieron el territorio y fundaron el 5 de septiembre de 1538 La muy noble y leal ciudad del San Juan de la Frontera de los Chachapoyas hoy conocida simplemente como Ciudad de Chachapoyas. A partir de entonces ésta se convirtió en la capital del oriente peruano, pues Chachapoyas gravitó como centro de operaciones para la conquista de la selva. Al cabo, los pobladores apoyaron la independencia y en abril de 1821 secundaron la acción del ejército de José de San Martín y Matorras, desconociendo la autoridad española. Teniendo como consecuencia la gran batalla de Higos Hurcos el 6 de junio de 1821 donde las fuerzas patriotas amazonenses al mando de Matea Rimachi consiguen el triunfo por la libertad ante el dominio español. Con respecto de la hidrografía los Ríos: Marañón, Chinchipe, Utcubamba, Chiriaco o Imaza, Silaco, Nieva, Jumete o Vilaya, Cenepa y Santiago, y las Lagunas de los Cóndores (Chachapoyas-Leymebamba), Laguna del Porvenir (Bagua - Aramango), Laguna de Chonza (Bagua - Copallín), Pomacochas (Bongará) a más de 2.000 msnm.

Los relieves es muy accidentado y abarca regiones interandina y selvática. En él, destaca la Cordillera del Cóndor, entre la frontera Perú-Ecuador, la Cordillera Central andina, que da origen a la cuenca hidrográfica del Río Marañón, En la parte norte se desplaza hacia el este, en terreno llano, y pequeños accidentes topográficos. Hacia el sur, su relieve es accidentado y con mayores alturas.

Cuenta con los siguientes accidentes geográficos:

Abras:

Barro Negro² (3 680 msnm) en Distrito de Leimebamba, Provincia de Chachapoyas.

Parte de la ruta PE-08B

Yumal (3 345 msnm) en la Provincia de Luya;

Miguel Pardo (2 930 msnm) en Bongará y Rioja;

Chanchilla (2 212 msnm) en Provincia de Chachapoyas;

Campanquiz (1 200 msnm) en Provincia de Condorcanqui.

Tambien cuenta con pongos Dorpin (600 msnm), Manseriche (500 msnm), Rentema (500 msnm) en Bagua; Huaracayo (450 msnm), Umari (450 msnm) en Condorcanqui, Cumbinama o Sasa (450 msnm), Escurrebraga (400 msnm).

Con respecto del clima Varía desde 40 °C al norte hasta 2 °C en las cordilleras del sur. El promedio de temperatura es de 25 °C. En la selva amazónica la temperatura es alta.

Los medios de transporte predominante se realiza por vía fluvial, aunque existen a la par rutas terrestres, tales como carreteras asfaltadas, carreteras afirmadas o trochas carrozables.

A continuación, se enumeran algunas rutas que se pueden realizar desde la capital del país:

Ruta 1: Por la carretera Panamericana Norte de Lima hasta Chiclayo; de allí, a Olmos-Jaén-Bagua Grande-Pedro Ruiz Gallo-Chachapoyas.

Ruta 2: Por la carretera Panamericana Norte de Lima hasta Pacasmayo. Luego, Tembladera-San Pablo-Cajamarca-Celendín-Balsas. A partir de Balsas, existen dos rutas: una a Chachapoyas y Bagua y otra a Mendoza.

Ruta 3: Por la carretera Central de Lima hasta La Oroya. De allí, sigue hacia Junín-Cerro de Pasco-Huánuco-Tingo María-Tocache-Juanjuí-Bellavista-Tarapoto-Moyobamba-Rioja-Pedro Ruiz Gallo.

Entre los puertos fluviales, destacan Rentema (provincia de Bagua), Nazareth (Bagua), Choros (provincia de Utcubamba) y Galilea (provincia de Condorcanqui).

Fauna:

Mamíferos: oso hormiguero, puma, venado, huangana, sajino, canchul, cashapicuro, carachupa, chosca, ronsoco, majaz, monos, roedores.

Peces: zungaro, gamitana, boquichico, doncella, plateado, cashca, trucha, carpas, bagres.

Ofidios: Macanche, Colambo, Uyure, Cascabel, Shushupi, Otorongomacha, Curumamán.

Flora:

Árboles Maderables: caoba, cedro, chonta, poma, árbol de sangre, palo de cruz, cocobolo, quinilla, asarquiro, quilloscapi, quillocisa, chilca brava, yngaina.

Plantas Medicinales: copaibo, sachindaso, hoje, caña agria, quinaquina, zarzaparrilla, alolva, piñón, ancusacha, bolsamullaca, chinchirilla, atapí, ojo de vaca.

Folklore:

El folklore del departamento de Amazonas se ve aquí la profusión de danzas, cantares y vestimentas que hay en otros departamentos por ejemplo, Puno o Cuzco. Su folklore se nutre más bien de leyendas, historias y relatos en los que siempre está presente el misterio y lo inexplicable. Pueblos, lagunas, cerros, imágenes, tienen siempre un origen que contraviene de manera invariable las reglas de la lógica o de la biología.

Danzas:

Algunas de las danzas más representativas de la Región de Amazonas son:

La Chumaichada

Huanca (baile)

Los Danzantes de Levanto

Carnaval en Amazonas

Festividades

Fiesta patronal de Santiago Apóstol Provincia de Utcubamba (del 23 de julio al 31 de julio)

Carnavales En Amazonas en la Provincia de Chachapoyas (24 de marzo)

Semana Turística de los Chachapoyas en la Provincia de Chachapoyas (01 de junio)

Fiesta Patronal Virgen Asunta, Provincia de Chachapoyas en el distrito Chachapoyas (01 de agosto)

Fiesta Patronal del Señor de Gualamita, Provincia de Luya en el distrito Lamúd (01 de septiembre)

Fiesta Patronal de San Nicolás, Provincia de Rodríguez De Mendoza en el distrito San Nicolás (07 de septiembre)

Fiesta Patronal de Virgen de Sonche

Fiesta Patronal de Virgen de Levanto

Los Pastorcillos de Navidad.

Economía:

Amazonas es una región de enorme potencial agropecuario. Su economía depende de la agricultura y ganadería. En Bagua, la agricultura está muy desarrollada en el caso de los sembríos de arroz. Es notoria su producción de papa, maíz, café y caña de azúcar y el consumo de pescado.

División administrativa

División Política de Amazonas.

El departamento de Amazonas se divide en 7 provincias:

Provincias de Amazonas							
Ubigeo	Provincia	Superficie (km ²)	Población 2015	Densidad (/km ²)	Capital	Altitud msnm	Distritos
0101	<u>Chachapoyas</u>	3 312,37	55 201	15,00	<u>Chachapoyas</u>	2 339	21
0102	<u>Bagua</u>	5 652,72	76 921	12,69	<u>Bagua</u>	421	6
0103	<u>Bongará</u>	2 869,65	33 920	9,57	<u>Jumbilla</u>	1 991	12
0104	<u>Condorcanqui</u>	17 975,39	54 949	2,41	<u>Santa María de Nieva</u>	222	3
0105	<u>Luya</u>	3 236,68	51 849	14,93	<u>Lámud</u>	2 307	23
0106	<u>Rodríguez de Mendoza</u>	2 359,39	31 192	11,18	<u>Mendoza</u>	1 584	12
0107	<u>Utcubamba</u>	3 842,93	118 597	28,37	<u>Bagua Grande</u>	446	7

Fuente: INEI

El departamento de Amazonas se divide en 84 Distritos

Atractivos turísticos

Cascada Yumbilla.

Nativos aguarunas.

Arqueológicos:

Kuélap: (Kuelap-Luya) Restos Arqueológicos bien conservados encima del Valle del Río Utcubamba, el lugar más interesante del departamento de Amazonas. Para más información mira Kuélap. Ubicado 3 072 msnm, en el sudoeste de Chachapoyas, sobre el fondo de una quebrada cortada a pico por dos de sus lados. Se estima que tiene tres veces el volumen de la pirámide de Keops (Egipto), que fue abandonada antes de la conquista y que estuvo habitada por cerca de 2 000 personas.

Sarcófagos de Carajía perteneciente a la cultura Chachapoyas, son sarcófagos de 2.5 m de alto sobre la Laguna de los Cóndores.

Mausoleos de Revash (distrito de Santo Tomas (Luya)), perteneciente a la cultura Chachapoyas, son cuevas usadas de sepulcros. A 20 min desde Hierba Buena.

Museo Leymebamba (Leymebamba-Chachapoyas): El museo, inaugurado en 2000, alberga 219 momias encontradas en la Laguna de los Cóndores.

Sitio arqueológico de Llactán o Anguyo Alto (La Peca-Bagua): Se encuentra a dos horas del centro poblado del Arrayán. Se trata de una serie de edificaciones sobre la falda de la cordillera central de los Andes, las estructuras son de forma semi-circular y posiblemente sirvió de lugar de vigilancia, pues de allí se puede divisar todo el valle del bajo Utcubamba, Marañón y Chinchipe.

Centro Arqueológico de Kakachaken: Ubicado en el distrito de Quinjalca, a orillas de río Imaza, colindante con el distrito de Olleros, está situado en una encañada hermosa entre árboles y rocas, allí se encontró una cantidad de restos humanos de los antiguos Quinjalcas.

Naturales:

Catarata Yumbilla (distrito de Cuispes, provincia de Bongara): Con 895.4 metros de altura, es la catarata más alta de la región y una de las más altas del mundo. Se encuentra a 25 minutos de Pedro Ruiz Gallo y a poco más de 1 hora desde la ciudad de Chachapoyas. En la misma montaña y acompañando a la imponente catarata Yumbilla, existen otras dos

enormes cataratas: Chinata de 560 metros de altura y Pabellón de 400 metros de altura, todas ellas en un bosque de ceja de selva, en el que se pueden encontrar entre otros, Gallito de las rocas, oso de anteojos, mono choro de cola amarilla, perezosos y colibrí cola de espátula.

Catarata Gocta (distrito de Valera, provincia de Bongara): Con sus 771 metros de altura, la convierten en la cuarta catarata más alta del mundo, fue difundida públicamente en el 2006 por investigadores alemanes.

Catarata de Chigliga (distrito de Shipasbamba, Provincia de Bongara): 7 cataratas de una altura promedio de 75 metros. Están acompañadas de gran diversidad de flora y fauna como el gallito de las rocas, el colibrí cola de espátula, el oso de anteojos, etc.; además de plantas madereras, como el cedro, la quina, etc.

Shipasbamba (distrito de Shipasbamba, Provincia de Bongara): A 2285 msnm se encuentran complejos turísticos como la laguna de tabla rumi, las aguas termomedicinales, etc.

Catarata de Numparket (distrito de Aramango, provincia de Bagua): tiene una caída de 90 metros de altura, sus aguas van a constituir la quebrada de Aramango.

Cavernas de Cambiopitec (distrito de Copallín, provincia de Bagua): Son dos cavernas que en el periodo Formativo tuvieron ocupación humana. Se encuentran ubicadas en el caserío de Cambiopitec; para arribar hay que trajar dos horas y media a pie o veinte minutos en vehículo partiendo del pueblo de Copallín. Se han construido escalinatas para el acceso. Todo el año es oportuno para visitas.

Caverna de Churuyacu (distrito de La Peca, provincia de Bagua): ubicada a una hora del distrito de La Peca, entre invernadas y sembríos de café. Su ingreso es accidentado, su interior con grandes y estrechos pasajes, gran cantidad de estalactitas y estalagmitas.

Pongo de Rentema (distrito de La Peca, provincia de Bagua): es el ingreso del río Marañón en la cordillera central. Se encuentra a solo 14 km de la ciudad de Bagua y a 400 msnm.

Pongo de Manseriche (distrito de Río Santiago, provincia de Condorcanqui): Es un desfiladero de 12 km de largo por 45 metros de ancho (en su parte más angosta), que concentra las aguas hasta causar un estruendo que se extiende sobre varios kilómetros a la redonda.

Cañón El Arenal (distrito de La Peca, provincia de Bagua): Corte natural de la cordillera realizada por la quebrada La Peca.

Laguna de Pomacochas (distrito de Florida, Provincia de Bongara): su área es de 3 km. La profundidad de 100 m en la parte más profunda. Está a solo 2 horas de Bagua, Av. Marginal de la selva en camioneta. Es favorable para la natación, pesca y el paseo en bote. Laguna El Porvenir (distrito de Aramango, Provincia de Bagua): su área es de 1,5 km. La profundidad de 80 m en la parte más profunda. Está a solo 2 horas de Bagua, en camioneta rural. Es favorable para la natación y el paseo en bote.

Valle de Utcubamba, cuenta con un monumento de piedra de enormes murallas terminado alrededor del siglo XIII.

Paraíso de las Orquídeas, en la provincia de Bongará, a 40 km de la laguna de Pomacocha, donde se encuentran más de 2.500 variedades de esa flor.

Comunidades nativas (Bagua Y Condorcanqui): Habitan los distritos selváticos de Bagua, Aramango e Imaza. Poseen su propio idioma y una singular artesanía. Son representantes de este grupo humano los aguarunas y los huambisas.

Monumentos históricos

Tienen la consideración de monumentos históricos del Perú los siguientes bienes (entre paréntesis, la fecha de publicación en el Diario Oficial El Peruano):

Iglesia de San Carlos, San Carlos (provincia de Bongará) (26/04/1989)

Centro Histórico de la ciudad de Chachapoyas (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Iglesia de Santa Ana de Chachapoyas (provincia de Chachapoyas) (04/04/1990)

Casa de don Toribio Rodríguez de Mendoza, Chachapoyas (provincia de Chachapoyas) (30/12/1986)

Pampa de Higos Urco, Chachapoyas (provincia de Chachapoyas) (30/12/1986)

Plaza Mayor y edificaciones circundantes de La Jalca (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Iglesia y atrio de La Jalca (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Plaza de Armas de Levanto (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Iglesia y capilla Poza de Levanto (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Casa del cacique de Levanto (provincia de Chachapoyas) (12/11/1988)

Educación:

La Región de Amazonas cuenta con un total de 1 530 colegios públicos y privados: 285 de educación inicial, 1 082 de educación primaria y 425 de educación secundaria.

1.2. COMO SURGE EL PROBLEMA. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Javier González Puerto, en breve historia de la cultura organizacional; señala los siguientes eventos:

Concepto Cultura

1979:

Se desarrolla el termino de cultura en la sociologia. Se realizan investigaciones de corto alcance.

El concepto de cultura organizacional se va desarrollando con Pettigrew (1979), quien la describe como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".

Simbolismo Organizacional

1980:

Dandridge, Mitroff y Joyce, introducen el término "simbolismo organizacional", con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos, los cuales traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema.

Primeros estudios en Cultura Organizacional

1981:

William Ouchi : " La tradicion y el clima constituyen la cultura de una compañía.

Se realizan comparaciones entre empresas Japonesas y Americanas.

Schwartz y Davis

1982:

Schwartz y Davis, afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización.

Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización".

El concepto de Shein

1983

"El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas'

Tres angulos de observación de la cultura

1985:

Shein: Propone tres angulos ligados distintos, pero ligados entre si para el estudio de la Cultura: Artefactos y creaciones, Valores y creencias fundamentales.

Dos enfoques de la Cultura organizacional

1990:

Concibe la cultura como una variable mas, influyente en el comportamiento y sus resultados, como tecnología, estructura, liderazgo y clima.

La organización es cultura. metáfora que sirve para expresar la comunicación socio-antropologica (Enfoque funcional).

Cultura Organizacional en Colombia

1991:

Estudios y aplicaciones al respecto. Mayor atención a los estudios de cultura organizacional. Coltejer, Leonisa, Carvajal.

Denison

1996:

Denison apoya ideas anteriores y menciona sobre la cultura organizacional que "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo".

Naturaleza de la Cultura Organizacional

2007:

"La cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente". Zapata 2007.

Satisfacción laboral.

Antecedentes:

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas

particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959).

Herzberg consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral. Según Hackman y Oldham (1975), estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

Robbins (1998) integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

La relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

García Viamontes, D.: Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

1.3. CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICA TIENE. EVOLUCIÓN HISTÓRICA CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La satisfacción laboral guarda estrecha relación con la cultura organizacional.

La cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece

formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental. Hoppock (1935).

Considerando que la Universidad es una organización compleja, integrada por profesionales de diferentes disciplinas, de diversas procedencias con culturas individuales, intereses y expectativas particulares y valores.

La UNTRM, en su PEI cuenta con una misión, visión y Valores tales como: **RESPECTO:** Demostrar consideración por los miembros de la sociedad sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo, personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados o vulnerables.

TRANSPARENCIA: Generar resultados con conocimiento pleno de la organización y otros actores de la sociedad civil. Transparencia en la ejecución de las actividades y gestión de los recursos económicos ante la comunidad académica y la sociedad.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con los objetivos, políticas, normas internas y valores de la universidad para propiciar el buen desempeño individual y organizacional en base a la comunicación, integración, trabajo en equipo, así como el desarrollo personal y laboral.

IDENTIDAD: Los miembros de la comunidad universitaria están involucrados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando confianza y responsabilidad.

SOLIDARIDAD: Demostrar empatía entre los miembros de la comunidad universitaria ante dificultades, practicando la unidad en el cumplimiento de los objetivos

Los docentes de la facultad de ciencias sociales de la UNTRM, en un regular porcentaje manifiestan cierta disconformidad con la conducción de la misma (liderazgo), la comunicación organizacional, con su actividad laboral; inexistencia de recompensas por su esfuerzo físico y mental, todo lo que origina disconformidad o insatisfacción laboral.

1.4. METODOLOGIA EMPLEADA

1.4.1. Diseño de investigación:

Tipo de investigación: Aplicada.

Según su nivel: es descriptivo con propuesta

Según su enfoque: Mixto (cuantitativo-cualitativo)

Es descriptiva, Según Tamayo y Tamayo M. (Pág. 35), en su libro Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.

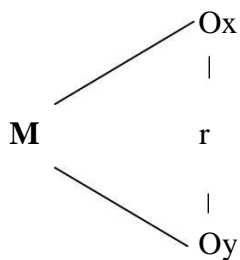
El tipo de investigación elegida es descriptiva porque va a describir y analizar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Amazonas 2018.

Es correlacional, según Hernández (2010) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio de relaciones entre tres, cuatro o más variables.

A la vez es correlacional porque va a determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los Docente de la Facultad Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas 2018.

Diseño gráfico:

Es Transversal, según Hernández (2010) Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



Dónde:

M: muestra

Ox: variable 1 – Cultura organizacional.

Oy: variable 2 – Satisfacción laboral.

r: relación de las variables de estudio.

1.4.2. Poblacion y muestra.

a) Población:

Está constituido por 400 docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

b) Muestra:

Está constituida por 50 docentes de la Facultad de Ciencias Sociales, seleccionados por muestreo no aleatorio.

Para Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138).

1.4.3. Materiales, tecnicas e instrumentos de recoleccion de datos.

Para el desarrollo de la investigación se aplicarán las siguientes técnicas:

Encuesta (cuestionario estructurado): La encuesta, como forma de recolección de datos, nos permitirá recopilar y conocer desde fuentes primarias, en este caso actores claves para nuestra investigación.

Análisis de documentos: Técnica que permitirá diferenciar y complementar los datos recopilados en campo.

Observación: Técnica práctica y dinámica para observar y analizar detenidamente los medios electrónicos.

Internet: Técnica que permite recopilar información variada y detallada.

1.4.4. Instrumentos de recolección de datos.

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección:

Técnicas de Investigación:

- Información secundaria
- Lectura científica
- Información primaria
- Entrevista
- Encuesta Cuestionario
- Procesamiento
- Métodos de análisis de datos
- Consideraciones éticas (si corresponde)
- Instrumentos para recolectar
- Libros Tesis de grado
- Revistas

1.4.5. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

MÉTODOS

Tabulación:

Después de recoger la información nos encontramos una serie de datos sobre las diferentes variables de los colaboradores en dicha investigación.

La data estadística será procesada utilizando el sistema informático SPSS versión actual.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Teoría de la Pirámide de Maslow, establece que no sólo son las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, si no toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

Con relación a cultura organizacional Mascaray. J (2003), señala: indica que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización.

Fernández, E. (2010): define la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

Br. Torres P. (2017) En su tesis: Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima – 2017; concluye:

Primera: La Cultura organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano. De hecho, se trata de una relación muy alta con un valor de 0,98.

Segunda: La Cultura organizacional se relaciona directamente con la participación del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano. De hecho, se trata de una relación muy alta con un valor de 0,94.

Tercera: La Cultura organizacional se relaciona directamente con la prestación de servicio del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano. De hecho, se trata de una relación muy alta con un valor de 0,97.

Cuarta: La Cultura organizacional se relaciona directamente con los factores intrínsecos del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano. De hecho, se trata de una relación muy alta con un valor de 0,88.

SALAZAR J. (2013). En su tesis: "RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL ROOSEVELT DE GUATEMALA". Concluye:

1. Se encontró correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral.

2. Con respecto a la cultura organizacional se encontró que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación. Esto contribuye a que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta.

3. Se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías. Estos aspectos coinciden con los datos demográficos obtenidos donde se encontró que la mayoría del personal es joven con poco tiempo de trabajo y escolaridad media.

4. En relación a los tipos de cultura adhocracia y mercado que ocuparon el tercer y cuarto lugar están las personas en las cuales predomina la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual aspectos que son importantes en cualquier institución, sin embargo en este estudio son los aspectos que obtuvieron menor puntaje, y que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.

5. Con relación a las subdimensiones de la cultura organizacional se encontró que la de mayor dominancia fue el criterio de éxito y la de menos dominancia fue de liderazgo organizacional. Aspectos que influyen en el éxito de la institución.

6. Con relación a la satisfacción en general se encontró que en su mayoría están satisfechos con una minoría del 6.52% que su nivel de satisfacción es bajo, lo cual podría incidir en alcanzar los objetivos de la institución.

7. Con relación a las subdimensiones de la satisfacción el 60% tiene una satisfacción con la supervisión recibida seguida de un 30% con remuneración y prestación. Sin embargo, las subdimensión de calidad de producción está en un 12%. Para ello es necesario buscar las causas por las cuales este resultado es bajo, por lo que podría ser un tema para una futura investigación.

ROJAS W. y TÁVARA U. (2017) En su tesis: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT. Concluyen:

1. Existen una relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral siendo una correlación positiva directa. Con esto reconocemos que en la Universidad Marcelino Champagnat como institución con valores específicos está logrando la identificación de sus trabajadores.

2. Existe un nivel medio de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat que se explica por el porcentaje mayoritario obtenido por medio del instrumento de recolección de datos.

3. Existen una relación positiva directa entre el carisma marista, las normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, esto se debe a la presencia constante del carisma en las diversas actividades, las que han influido en las normas y en el ambiente de trabajo que se percibe en la universidad.

4. Existe una relación significativa entre la dimensión identidad institucional con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

5. Existe una relación significativa entre nivel de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral que se da por brindar canales permanente de comunicación, de cercanía entre personal de la Universidad Marcelino Champagnat.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional tiene que ver con las formas en las cuales una institución se organiza, en función de sus objetivos y metas. Por eso, cada institución funciona de una forma única e irrepetible, cada miembro conoce sus costumbres, lo que es permitido o no, por cuanto la cultura se expresa en patrones de conducta aprobados por los integrantes de la organización.

De acuerdo a, Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008), “cada cultura organizacional es diferente, y si la estrategia política es tener éxito, debe ser compatible con la cultura” (p.399). En este orden de ideas, puede decirse que la cultura organizacional en las instituciones de educación media general, busca satisfacer las necesidades educativas de directivos, docentes y estudiantes, quienes en forma conjunta son los protagonistas del hecho educativo.

Es por eso que, la cultura de cada institución es totalmente distinta, ya que los actores también lo son, aparte de eso, han tenido diversidad de realidades, las cuales hacen la diferencia, lo que se busca es el éxito organizativo en todo momento y que todos los miembros de la institución sean capaces de compartir los mismos deseos y aspiraciones. Siguiendo el mismo orden de ideas, Marín, A. (2005), expresa que la cultura organizacional “es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión” (p. 304).

Todo esto, indica que la cultura organizacional debe ser compartida por todos los gerentes y docentes de la institución, en ese caso, la gerencia juega un papel sumamente importante, ya que es quien asume el liderazgo de la institución, lo que significa favorecer el desarrollo de un ambiente de trabajo en el que todos sepan las normas, situaciones aceptadas y las no permitidas por sus miembros. De acuerdo a lo planteado, la cultura organizacional busca equilibrar los deberes y derechos de cada integrante de la institución, así como los aspectos que conlleven a una mejor convivencia escolar, siendo la cultura un aspecto interesante por difundir en la organización, lo que significa que,

todos los actores educativos tienen las mismas posibilidades de compartir las creencias de la institución.

Además, tiene que ver con el sistema de valores compartido por quienes integran a la institución, los cuales hacen que la misma esté integrada por profesionales identificados con su cultura, por eso, son capaces de proceder o actuar de la misma manera, actuar más o menos de forma similar, compartir situaciones de aprendizaje comunes, ya que cada uno desde su puesto de trabajo hace lo mejor de sí por el bien común. De allí la relevancia de conocer la estructura organizativa de la institución, lo que para cada uno es importante. De similar posición es, Chiavenato, I. (2011), quien indica que la cultura “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (p. 72).

En este caso, el autor explica que la cultura tiene que ver con hábitos o costumbres que en la institución son aceptados por sus miembros y por eso se guían para actuar en función de dichos patrones, lo que permite el alcance de los objetivos. Para, Ivancevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M. (2006), “es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 41). Como puede verse, los autores refieren que la cultura organizacional es la manera como los gerentes, docentes y demás miembros de la institución ven a la misma. En función de las creencias admitidas funcionan, por eso, el gerente ha de ser cauteloso y favorecer la integración grupal, permitiendo que el personal docente conozca sus alcances, deberes y derechos. Por su parte, Marín, A. (2002), sostiene que la cultura organizacional:

“Es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana” (p. 304).

En este sentido, la cultura de las instituciones educativas es instaurada, con el pasar del tiempo, por sus propios integrantes, los cuales comparten los mismos objetivos de la institución, claro está, son creados por ellos mismos. De acuerdo a lo antes expuesto, las creencias y valores de las instituciones escolares son parte de la historia de la misma, de

sus actores, lo cual les caracteriza y distingue de las demás. Seguidamente, se presentan las características de la cultura organizacional.

2.2.2. Características de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional de las instituciones educativas, tienen que ver con sus raíces, formas de actuar y pensar de sus integrantes, los cuales comparten los mismos ideales; en este caso instaurando un clima organizacional particular, normas y valores, los cuales son conocidos y aprobados por los docentes y demás miembros de la institución.

De acuerdo a, Guillén, M. (2006), la cultura organizacional tiene que ver con el “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (p. 238). Lo que significa que, cada institución funciona de una manera particular, por cuanto sus integrantes son distintos, el contexto, así como el resto de los factores. Sin embargo, les caracterizan las mismas costumbres, la forma de actuar del personal es similar, tratan de moverse en el mismo sentido, ya que sus valores están arraigados.

En este orden de ideas, Chiavenato, I. (2011), opina que “la cultura organizacional presenta seis características principales: regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional” (p. 73). De esta forma, se explica como la cultura organizacional de cada institución es diferente, porque las acciones ejecutadas por sus miembros son distintas, las normas que lo rigen también lo son, para ellos hay un sistema de valores aceptados y difundidos entre el personal, para ello, el gerente garantiza la formación del profesorado y trabaja en función de sus necesidades, siguiendo las reglas aceptadas por el equipo para de esta manera lograr un ambiente de trabajo óptimo.

De igual forma, Ivancevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M. (2006), indican que tiene que ver con los “símbolos, idiomas, tecnologías, rituales y mitos” (p. 41). Es decir que, cada institución tiene rasgos característicos, su escudo, himno institucional, le distingue de otras organizaciones escolares, recursos, costumbres y hábitos en el personal y en los estudiantes.

Por otro lado, Luna, R. y Pezo, A. (2005), explican que la cultura organizacional “contiene aspectos que están interrelacionados. Podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas” (p. 54). De allí que, en las organizaciones escolares, aunque hay una cultura organizacional, que todos comparten, muchas veces surgen grupos de trabajo que tienen en sí una especie de subcultura, que les hace distinguirse de los demás colegas.

Asimismo, Zabala, H. (2005), sostiene que la cultura es el “conjunto de aspiraciones que se quieren alcanzar con la acción institucional” (p. 83). Por eso, se caracteriza por ser dinámica, aunque lucha por enraizar los valores organizacionales que le distingue, teniendo claras metas organizacionales, las cuales son conocidas por sus miembros. Entre las características que se profundizarán está, el clima organizacional.

2.2.3. Elementos de la cultura organizacional.

VALORES. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es mas relevante en las decisiones, las personas que son mas respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo.

RITOS Y CEREMONIAS. Son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc.

- Ritos de pasaje
- Ritos de degradación
- Ritos de refuerzo
- Ritos de renovación
- Ritos de reducción de conflictos
- Ritos de integración

HISTORIAS Y MITOS. Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. Los mitos son muy similares, no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

TABUÉS. Los tabúes tiene como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

HÉROES. Es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

NORMAS. Fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son.

COMUNICACIÓN. Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

2.3. SATISFACCION LABORAL.

La satisfacción laboral en los últimos años ha despertado el interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución, como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales. (Palma, 1999)

Satisfaccion laboral.

Definiciones:

Brooke, Russell y Price (1988; citados por Pérez, 1995) nos indican que la satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo.

Herzberg (1968, citado por Pérez, 1996) cuando se refiere a satisfacción la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Locke (1969) y MacFarlin y Rice (1992), por su parte, la definen como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tiene el individuo de la situación laboral en relación con los propios valores. También adicionan, que la satisfacción es el producto de discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que le atribuye a la situación. (Pérez, 1996).

Pérez (1996) define la satisfacción laboral como un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.

Flores (1996) opina que la satisfacción laboral se refiere a cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Existe un creciente interés de los empresarios por saber cómo está el nivel de moral de sus trabajadores, es decir el promedio de satisfacción de todos sus integrantes. La moral puede ser considerada como un indicador del funcionamiento global de la organización. Permite hacer comparaciones de la satisfacción en distinto momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones. (Flores, 1996).

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella (Flores, 1996).

Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo. (Flores, 1996).

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona.

Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa. (Flores, 1996).

Autores como Hodgetts y Altman, plantean, respecto la relación entre motivación y satisfacción laboral que “la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y recompensa”.

De esta forma, la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen, es decir, la satisfacción es la sensación reflejada en una actitud positiva al lograr una meta u objetivo. Así que, el trabajo proporciona una manera de satisfacer necesidades, ya da sentido de importancia frente a los propios ojos como ante los demás.

En el mismo orden de ideas, para autores como Mc. Clelland y Aldefer, la satisfacción en el trabajo es un motivo, en otras palabras, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, como Vroom y Adams, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Al respecto, Kreitner y Kinicki (1997), considera que, “es una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo del individuo”. Bajo otra perspectiva, Robbins y Coulter (1996), centrándose básicamente en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, y la definen “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Para Gonzales tirado (1993) el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y , sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional.

Sin embargo, Zubieta y Susinos (1992) eluden definir la satisfacción, pero señala unas conclusiones sobre la satisfacción laboral “la satisfacción laboral es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral” (Teoría de la necesidades sociales).

“La satisfacción laboral es función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social” (Teoría del grupo de referencia social).

Robbins (1996) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad opuesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

2.3.1. Satisfacción Laboral de Docentes.

La satisfacción laboral es la capacidad de sentirse bien con lo que se está haciendo a nivel laboral, ya sea porque se conoce la cultura organizativa, hay buenas relaciones laborales, el ambiente de trabajo es dinámico y caracterizado por las sanas interacciones entre sus miembros, y además, se cuenta con los recursos necesarios para funcionar.

Para, Chiavenato, I. (2011), “los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por tanto, se deben abatir las condiciones de insalubridad y peligrosidad” (p. 293). De modo que, la satisfacción de los docentes se logra si el directivo ofrece condiciones de trabajo que garanticen condiciones su bienestar, en todos los sentidos, desde sentirse estimado, hasta sentirse tomado en cuenta en la toma de decisiones. Por lo que, es importante crear las condiciones favorables para que los docentes sientan que están laborando en una institución libre de peligros, en un ambiente agradable, limpio, que cuenta con los recursos tecnológicos indispensables para llevar a cabo la labor educativa.

De acuerdo a, Zeus, P. y Skiffington, S. (2004), la satisfacción laboral “contribuye a que los individuos sigan siendo leales y sigan mostrándose comprometidos con la compañía frente a los exigentes horarios laborales globales, barreras del lenguaje, éticas de trabajo divergentes y fluctuaciones económicas” (p. 5). Es decir que, si los docentes logran sentirse satisfechos en la institución pueden fortalecer la cultura organizativa, trabajar por la institución, aun fuera del horario, ya que se logra el compromiso por parte del personal si éstos son bien recompensados y su trabajo es considerado importante para la organización.

Del mismo modo, Newstrom, J. (2011), explica que “es el conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (p.

218). Como puede observarse, la satisfacción laboral tiene estrecha relación con los sentimientos que cada docente tiene acerca de su puesto de trabajo, por eso si se siente cómodo en la institución, es posible que rinda más y de mejores frutos, aun en los momentos difíciles.

Por su parte, Daft, R. (2004), enfatiza en decir que “los que gozan de un ambiente satisfactorio de equipo encaran con mayor decisión el estrés y disfrutan su trabajo” (p. 635). De acuerdo a lo planteado, los docentes que se sienten bien en la institución, logran funcionar en armonía evitando las situaciones estresantes, y si los hubiese saben cómo afrontarlas, ya que se sienten cómodos y valorados en el trabajo.

Igualmente, Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), sostienen que “cuando los empleados trabajan duro en una actividad, se puede concluir que los impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran” (p. 217). La satisfacción de las necesidades tiene que ver con la posibilidad del docente de trabajar en forma incesante para lograr sus objetivos, los cuales están en consonancia con los organizacionales. Pero, hay ciertos aspectos que alimentan la satisfacción.

a) Aspectos que alimentan la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es alimentada, por factores motivacionales de cada persona, así como aspectos tales como, estilo de liderazgo, naturaleza de las tareas y condiciones de trabajo. Para, Mosley, D. y otros (2005), “la membresía de un grupo proporciona una oportunidad para que sus integrantes satisfagan sus necesidades de seguridad y de relación así como de autoestima y autorrealización” (p.265).

Pertenecer a una organización educativa, es para el docente el punto de partida para disponer de una serie de argumentos para trabajar en pro de la misma, de sus estudiantes, quienes son el objetivo principal, para ello, se requiere de un arduo trabajo en equipo, en el que los docentes sientan que son importantes, lo que aumenta su autoestima, pues sienten que son necesarios en la estructura organizativa del plantel.

En tal sentido, Munch, L. (2011), refiere que “un clima organizacional efectivo es aquel que facilita la relación del personal y el éxito de la organización logrando que los empleados sientan a la organización como parte de ellos y que su mundo, su historia y

sus vivencias estén ligados a la organización” (p. 111). Otro de los aspectos que promueven la satisfacción laboral, es trabajar en un ambiente positivo, que logre satisfacer las necesidades del personal, así se sienten comprometidos, por eso, logran hacer juntos el trabajo institucional, ya que son parte importante del mismo. De acuerdo a Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008).

Es posible que tenga empleados más satisfechos y con alto desempeño si asigna a los distintos tipos de personalidad el trabajo adecuado. Además, puede haber otros beneficios. Si reconoce que los individuos tienen enfoques diferentes para resolver problemas, tomar decisiones e interactuar en su trabajo, entenderá mejor por qué. (p. 219) Lo antes descrito, indica la necesidad de ubicar a cada docente en el puesto preciso, es decir, donde se sabe que va a desempeñar un buen papel, por eso, hay que considerar los potenciales de cada uno, así se logra resolver cada situación, porque está el docente competente en el lugar correspondiente. De allí que, el directivo considere las habilidades y potencialidades de cada docente a fin de proponer un puesto en el cual va a dar buenos frutos.

En este orden de ideas, Newstrom, J. (2011), explica que “algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo y las condiciones de trabajo inmediatas” (p. 218). Lo que significa que, la satisfacción laboral de los docentes, está vinculada estrechamente con las condiciones de trabajo, aspectos que son importantes para su desarrollo como persona. En este caso, evidentemente el sueldo es básico para el sostén personal y familiar, el estilo de liderazgo del gerente, también hay que considerarlo porque puede llegar a ser motivador o perturbador. También, es importante contar con un equipo de trabajo sólido, en el que reine el respeto por el trabajo del otro, además, propiciar un ambiente de trabajo agradable con condiciones de confort mínimas.

Sumado a esto, Ruíz, P. Alcalde, J. y Landa, J. (2005), indican que la satisfacción “es analizan en general o a aspectos particulares del mismo” (p. 6139). Lo que significa que, cuando el gerente o los docentes están satisfechos, esto se refleja en el trabajo que hacen, su forma de actuar. Dichas condiciones y actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al docente a comportarse de cierta manera actitud o conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo.

b) Estilo de Liderazgo.

El liderazgo directivo es un aspecto que se debe considerar para lograr la satisfacción del docente. De modo que, el directivo puede adoptar un estilo diferente de acuerdo a la situación que se presente, pero siempre considerando el bienestar de los docentes. Por eso, se dice que independientemente del estilo de liderazgo, cualquiera puede ser útil si se sabe aplicar en el momento oportuno. Para, Chiavenato, I. (2011).

El nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas. (p. 339)

El liderazgo en las organizaciones educativas debe ser el aspecto más importante por desarrollar, pues si el líder de la institución está capacitado y disemina sus conocimientos en el personal de la institución, lograrán los objetivos efectivamente. Si bien es cierto que el directivo tiene cierto poder en la gente que dirige, los docentes también son líderes para la organización, pues llevan a cabo la tarea de enseñar a los estudiantes.

Para, Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), es la “habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo” (p.247). La influencia es una de las características del liderazgo, el cual será efectivo si el líder promueve la satisfacción en el personal, si es sensible hacia sus problemas y necesidades, además, se preocupa en darles apoyo en la culminación de las tareas. Como complemento, Payeras, J. (2004), explica que:

Los estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en la cultura (potenciando conductas y eliminando otras) y en el clima de la organización (percepciones sobre reconocimiento, comunicación, orgullo de pertenencia, flexibilidad organizativa) y por tanto tienen un impacto directo en los resultados y pueden explicar en gran medida las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras simplemente se mantengan o desaparezcan del mercado. (p. 101).

Esto significa que, el estilo de liderazgo del directivo tiene influencia en la forma como se organiza y funciona la institución, ya que es el líder quien dirige al personal, sabe cómo

orientarlos, crea un ambiente de trabajo específico y característico que facilita las interacciones entre los docentes, además de todas aquellas personas que trabajan o hacen vida en la institución. El impacto que tiene el estilo de liderazgo directivo, hace que la institución crezca y se desarrolle o se estanque, por eso se requiere de líderes que promuevan el cambio, y sean capaces de adaptarse a las necesidades del contexto escolar.

De acuerdo a, Munch, L. y García, J. (2008), “el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma” (p. 178). Los líderes deben ser cuidadosos de ofrecer al personal docente seguridad en la institución, aplicar un estilo de trabajo democrático, el cual facilita el trabajo en equipo, la toma de decisiones y, en consecuencia la realización de un trabajo efectivo. En este orden de ideas, Brunet, L. (2011), sostiene que:

Un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados. Así el clima participativo no se caracteriza por dejar hacer de la dirección, sino más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que está diseminada en todos los niveles jerárquicos de la organización” (p. 69).

Tal y como se viene planteando, el ambiente de trabajo está condicionado por el estilo de liderazgo, el cual debe ser efectivo, es decir, impulsar un ambiente sano, lleno de diálogo, utilizar controles y correctivos acordes a las necesidades del personal docente, permitir la participación de quienes están a cargo de las clases, es decir, los docentes, ya que son ellos, los que llevan a cabo la gestión educativa del plantel, por eso deben ser considerados en la toma de decisiones, en todo momento. Otro de los aspectos a considerar es la naturaleza de las tareas.

c) Naturaleza de las Tareas.

En las organizaciones escolares, se realizan diversas tareas, dentro de las que se destacan, la labor administrativa y las de orden pedagógica. En tal sentido, Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), explican que “la identidad de la tarea es el grado en que la tarea quiere una pieza de trabajo completa e identificable” (p. 229). Esto es, realizar las tareas que fueron

asignadas para el docente, de la mejor manera porque se cuenta con la suficiente experiencia, es decir que, el docente, se siente identificado con lo que hace, sabe lo que debe hacer.

Siguiendo las ideas de, Mondy, W. y Noé, R. (2005), “cuando el desempeño del trabajo de una persona influye en la vida de otras, el empleado con frecuencia tiene una sensación real de logro” (p. 341). La sensación de logro en el docente, está influenciado por varios factores, entre los cuales se destacan, el conocimiento de sus asignaciones, el cual tiene incidencia en la vida de los estudiantes, y en general en el logro de los objetivos de la institución.

De similar posición son, Munch, L. (2011), quienes asumen la necesidad de “preparar y desarrollar los recursos humanos para el desempeño de los puestos y el logro de los objetivos” (p. 85). Lo que significa que, los docentes deben ser formados para el puesto que han de desempeñar, hacer las actividades que les correspondan, según el puesto que desempeñan, pero para ello, es necesaria la capacitación, es decir, la formación para el puesto que ocupa.

Para, Mosley, D. y otros (2005), es necesario “hacer interesante el trabajo de los empleados. Proporcionar objetivos claros de desempeño” (p. 209). De modo que, cuando el docente se siente atraído por su trabajo y conoce cuáles tareas debe realizar, y cómo llevarlas a cabo, las realizará con muy poca dificultad, ya que el directivo ha sido claro en las metas y las ha compartido con el personal.

Por otra parte, López, R. (2012), expresa que el docente debe “tener conciencia de la necesidad de actualización continua personal, científica y didáctica” (p. 94). Lo que significa que, no solamente es función directiva el hacer saber a los docentes lo que debe realizar o colaborar con ellos, también, es necesario que sean los mismos docentes quienes se formen y sepan qué hacer en todo momento, ya que tiene el compromiso de continuar con su formación profesional, pues es un educador y por tal motivo ha de estar actualizado, no sólo desde el punto de vista didáctico o pedagógico, sino también a nivel político, cultural, científico y tecnológico. Además, se requiere de excelentes condiciones de trabajo.

d) Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo influyen en la calidad de vida laboral, lo que significa que, el docente se sentirá bien con su trabajo si es tomado en cuenta, si hay los incentivos suficientes, además, es tomado en cuenta al decidir sobre aquellos asuntos de su interés.

Para, Baguer, A. (2009), “es importante para el desarrollo normal del trabajo que la persona tenga buenas condiciones y se sienta seguro y agradable en su puesto de trabajo, por esto tiene mucha importancia el espacio de trabajo, la iluminación...” (p.152). En las instituciones, debe reinar un sano ambiente de trabajo, con condiciones de seguridad extremas, no sólo por los docentes, sino por los estudiantes.

Cabe destacar que, la estabilidad laboral juega un papel importante, así como también, la seguridad en el sentido de las condiciones físicas del plantel, que no existan ruidos que perturben el ambiente escolar, ni basura u otros obstáculos que interfieran en el normal desempeño de las clases, que el ambiente esté iluminado, con un ambiente adecuado.

Por su parte, Munch, L. (2011), indica que las condiciones de trabajo “es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones de inseguridad del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas” (p. 122). Lo que hace suponer que, en las escuelas y liceos deben aplicar métodos preventivos para resguardar la integridad del personal docente, así como la de los estudiantes y demás miembros de las organizaciones escolares. Por eso, se requiere de la aplicación de medidas técnicas, las cuales incluyen como se señaló anteriormente, un ambiente iluminado, con soportes tecnológicos, equipos de trabajo en buen estado, que el ambiente esté libre de ruidos, contar con recursos didácticos suficientes, métodos para primeros auxilios, hacer un trabajo preventivo con el equipo de docentes, y cuidar las instalaciones del plantel.

Sin embargo, Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), expresan que las condiciones de trabajo “cuando son adecuadas, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas” (p. 223). Lo que significa que, no basta con tener adecuadas condiciones de trabajo, hay otros aspectos que el docente toma en cuenta, y van más allá de poseer una adecuada infraestructura o salario, hace falta, considerar la parte humana de la institución. De similar opinión es, Chiavenato, I. (2011), quien refiere lo siguiente: La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio (p. 279).

Tal y como lo señalaba Munch, L. (2011), la seguridad laboral es parte del trabajo que deben realizar los directivos y docentes, las cuales incluyen una serie de medidas técnicas, que conlleven a un efectivo trabajo en las instituciones, las cuales deben estar libre de peligro, evitando así accidentes por parte de los docentes o estudiantes, también, se

requiere de la realización de talleres relacionados con la convivencia escolar, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, realizar trabajos preventivos, que estimulen el cuidado de las instalaciones del plantel, en el cual diversidad de personas conviven a diario. De similar posición son, Mosley, D. y otros (2008), al expresar que tiene que ver con factores de higiene, los cuales son “factores que según los empleados les afectan más o bien, que no los satisfacen de su trabajo, entre los que se encuentran sueldo y prestaciones bajos, y condiciones laborales desfavorables” (p. 199).

En este orden de ideas, los factores o condiciones de trabajo, son elementos que pueden causar insatisfacción, pero no determinan la conducta de los docentes, sin embargo, son necesarios tomarlos en cuenta, ya que afectan la vida y estabilidad del docente. Seguidamente, se plantean algunos medios para lograr la satisfacción en el trabajo.

e) Medios para el logro de la satisfacción en el trabajo.

Para lograr la satisfacción en el trabajo, se requiere de diversidad de medios, los cuales son desde factores internos como la motivación, como otros de orden externo, en este caso, se estudiarán los siguientes: Hacer que los puestos sean amenos, Brindar oportunidades y Adecuar al personal a sus habilidades. Desde el punto de vista de, Chiavenato, I. (2011), es necesario “hacer que los puestos sean amenos, pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos, adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades, diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios” (p. 292).

Por lo antes planteado, se requiere de directivos que hagan que los puestos de trabajo desempeñados por los docentes sean amenos, además, trabajar en función de lograr que sean remunerados con justicia, brindar prestaciones sociales que satisfagan las necesidades del docente y su familia, interpretar los intereses del personal docente, para de esta forma, ubicarlos en el mejor puesto de trabajo, considerando sus intereses y habilidades.

Del mismo modo, Munch, L. (2011), hace referencia a que “la motivación es el conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y su conducta” (p. 100). Sin duda que, la motivación por hacer las actividades es el motor que mueve a la gente al logro de los objetivos; por tal motivo, es importante mantener a los docentes estimulados hacia las acciones escolares, incentivar su trabajo, el cual es de interés social. Es importante destacar la necesidad de estimular al personal.

En este caso, Newstrom, J. (2007), sostiene que “la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 101). La motivación del docente, es de orden interna, pero a la vez, es estimulada por agentes externos que hacen provocar nuevas conductas, es decir que, los docentes que reciben estímulos positivos quieren que su trabajo salga bien, hacen proyectos educativos novedosos, pero si no están motivados, tienden a ser más rutinarios.

Por su parte, Mosley, D. y otros (2005), expresan que el directivo debe “ayudar los esfuerzos de los empleados. Proporcionar una retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Recompensar el desempeño” (p. 209). Esto significa que, el directivo debe proporcionar al personal docente la retroalimentación necesaria respecto al trabajo que ha realizado bien y en aquellos casos en los que no pudo alcanzar las metas, es factible aplicar los correctivos pertinentes, porque la idea será siempre el logro de los objetivos. Es necesario hacer que los puestos sean amenos.

f) Hacer que los puestos sean amenos.

Los puestos de trabajo han de ser amenos, así se logran las metas institucionales con más agrado, y no por el simple hecho de cumplir con normas o rutinas de trabajo. Según, Chiavenato, I. (2011), “el ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, y así elimina la rutina y la monotonía” (p. 292). De hecho, los puestos de trabajo en las instituciones educativas deben fomentar el respeto entre quienes la integran, ser conocedores de la realidad del otro, ya que cada colega tiene sus propias necesidades, por eso es mejor instaurar un ambiente de trabajo divertido, en el que reine la armonía, la cordialidad entre sus miembros.

Por otra parte, Mondy, W. y Noé, R. (2005), refiere que tiene que ver con “el grado en el que un puesto incluye una unidad identificable de trabajo que se lleva a cabo de principio a fin” (p. 340). El trabajo del docente ha de realizarse por completo, ya que así lo exige la normativa escolar, el currículo básico, pero para ello, se requiere de ciertas habilidades, las cuales tienen que ver con su capacidad para identificarse con las tareas que se desempeñan.

Además, Newstrom, J. (2007), refiere que “las personas que se inclinan hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les elogia por sus actitudes favorables y su cooperación” (p. 103). Los trabajos más gratificantes, son aquellos que se realizan por el solo hecho de querer realizarlos, es decir, que el docente diseña sus clases por amor por lo que hace, de

tal manera que logra las metas propuestas sin mayor esfuerzo, porque desea que las actividades se lleven a cabo como fueron programadas. Para, Mosley, D. y otros (2005), “la necesidad de integrarse a un grupo, de asociación, de aceptación por parte de los colegas y de amistad y de amor” (p. 197). En las organizaciones educativas, es necesario que los docentes se sientan a gusto en la institución, contar con la ayuda de los colegas, sentirse queridos y aceptados por los demás.

g) Brindar oportunidades.

Las oportunidades de cualquier persona en el trabajo, ofrecen estabilidad, por eso es necesario brindar oportunidades que permitan el desarrollo del docente. Las oportunidades que el directivo ha de brindar al personal docente sirven para satisfacer sus expectativas, desarrollarse de acuerdo a sus potencialidades, lo cual garantiza un trabajo impecable. De acuerdo a, López, R. (2012), el docente “se dirige al hacer, a la práctica, a las dimensiones de la enseñanza que requiere capacidad analítica específica y que el docente profesional tendría que ser cuidadoso crítico de sus propias prácticas” (p. 219). Por lo antes planteado, el docente, en su práctica pedagógica, debe ser capaz de analizar cualquier situación que se presente y poner atención a los cambios que en el escenario escolar ocurra.

Para, Munch, L. y García, J. (2008), “mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos” (p. 177). Es decir que, mediante el directivo, los docentes logran los objetivos, o por lo menos contribuye a que así sea. Es el directivo el motor que impulsa la gestión del docente, por eso se dice que debe brindar oportunidades para que logren un buen desempeño.

De igual forma, Vilchez, N. (2005), indica que “la formación de los profesores y una actitud mental positiva de su parte (empatía con el currículo). Este es el factor individual más importante de todos” (p. 81). Es necesario que los docentes estén bien formados, actualizados, ya que tienen a su cargo la misión de educar, por eso deben conocer el currículo vigente y poner en práctica cada contenido.

Por su parte, Chiavenato, I. (2011), afirma que “esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significando, identidad, autonomía y retroalimentación” (p. 292). Cuando el directivo ofrece oportunidades a los docentes, logra que los mismos sean capaces de decidir acerca de los asuntos que les competen y son efectivos, es importante recalcar la necesidad de lograr la integración del docente en

la realización de sus tareas, retroalimentar el trabajo bien hecho, y aquel con el cual no se alcanzaron los objetivos, reforzar sus capacidades.

En este sentido, Mondy, W. y Noé, R. (2005), refieren que “los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus puestos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales clave: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación” (p. 340). Los docentes suelen identificarse con su trabajo si realmente lo conocen, por eso es necesario considerar sus habilidades para que demuestren lo que saben, pero es importante concederles cierta autonomía y estimularles en el trabajo que hacen. Además, es necesario adecuar al personal a sus habilidades

h) Adecuar al personal a sus habilidades.

Las habilidades del personal docente son diversas, sin embargo, se caracterizan por desarrollar ciertas destrezas, las cuales hacen la diferencia en su trabajo. Para, Mosley, D. y otros (2005), “mire las situaciones como desafíos, no como problemas” (p. 374). En las instituciones escolares cada situación, se plantea como un desafío por cumplir, por tal motivo, es necesario que los docentes sepan qué hacer en todo momento, cada uno representa una situación de trabajo a la que hay que prestar la debida atención.

De modo que, Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008), sostienen que “cuando los trabajos difieren en términos de autonomía, la variedad de tareas, la gama de habilidades requeridas, etcétera, debe tratar de asignar a los empleados los trabajos que mejor se ajustan a sus capacidades y preferencias personales” (p. 228). Claro está, cada profesional o cada persona, tiene unas características específicas, por lo que es necesario, considerar sus potencialidades y habilidades en la creación y organización de proyectos educativos, así se logrará un mejor rendimiento y la satisfacción laboral del docente. De acuerdo a, Mosley, D. y otros (2005), las personas tienen necesidades de autorrealización la cual es una “necesidad de materializar el potencial de uno para el desarrollo y la creatividad” (p. 198).

Es decir que, los docentes sentirán que se están desarrollando, siempre y cuando el directivo desarrolle sus potencialidades, permita que pongan de manifiesto su creatividad en el abordaje de los problemas o en la realización de proyectos educativos. Por su parte, Chiavenato, I. (2011), refiere la “necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos” (p. 292). Esto es, adecuar a los docentes a los puestos que ocupan en la institución, ya sea en el orden pedagógico

o administrativos, ya que cada uno desde su experiencia puede colaborar con el desarrollo de la institución, pero para ello, pueden verse fortalecidos, con la capacitación continua. Para, Newstrom, J. (2011), es indispensable el involucramiento con el puesto que es “la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía, y lo considera parte central de su vida” (p. 220). Esto indica que, o solo es necesario adecuar al personal docente a sus habilidades, o considerar sus talentos para ubicarlos en un puesto específico, también se requiere de lograr que se compenetre con su puesto de trabajo, el cual en algún momento, al inicio será a lo mejor ajeno para él, pero con el paso del tiempo se adaptará y rendirá en el trabajo.

2.4. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW)

También conocida como Teoría de la Pirámide de Maslow, establece que no sólo son las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, si no toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

Los cinco niveles de necesidades identificados por Maslow son:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras corporales.
2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.
3. Necesidad de amor y sentido de pertenencia: Son las necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.
4. Necesidad de estima: La satisfacción de la necesidad de auto-estima da lugar a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención.
5. Necesidad de auto-realización: Es la necesidad de crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la auto-satisfacción; el impulso para llegar a ser lo que cada uno es capaz de ser.

“El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse” (Maslow, 1973).

2.5. DEFINICIÓN DE LA TERMINOLOGÍA.

Cultura. Es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general. (Marvin, 2004).

Organización. Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. (Gómez. 2001).

Cultura organizacional. La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distinguen de otras. (Robbins, 2004).

Desempeño. Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2007).

Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (Davis y Werther, 2000).

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se exponen en tablas, las mismas que son analizadas e interpretadas. Los cuadros responden a la necesidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en función de la cultura organizacional en la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM de Amazona

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

En esta parte del trabajo de investigación se presentan los resultados estadísticos en cinco (05) tablas:

Tabla 1: Cultura organizacional y satisfacción laboral

Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docente de la Facultad de Ciencia Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas

		SATISFACCIÓN LABORAL			
		DOCENTE			
		Regularmente		Satisfecho	Total
		satisfecho			
CULTURA ORGANIZACIONAL	Regular	Recuento	15	4	19
		% del total	30,0%	8,0%	38,0%
	Buena	Recuento	2	29	31
		% del total	4,0%	58,0%	62,0%
Total		Recuento	17	33	50
		% del total	34,0%	66,0%	100,0%

Nota: R = n: muestra = 50. Encuesta aplicado a los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas

INTERPRETACIÓN

En la tabla 1, se observa, del 100% (50), de los docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas el 62,0% señala que la cultura organizacional es buena; mientras que, el 38,0% señalan que es regular. Con respecto a la variable satisfacción laboral docente, el 66,0% dice estar satisfecho en su centro laboral; mientras que, el 34,0% afirma estar regularmente satisfecho. Lo que significa que: en una buena cultura organizacional los docentes se encuentran satisfechos en su trabajo.

De la tabla se deduce que, los docentes perciben que la cultura organizacional es buena, con tendencia a regular cultura organizacional, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir manteniendo la cultura organizacional establecida, para seguir avanzando en la calidad educativa de la Institución.

Tabla 2: Reconocimiento esfuerzo y satisfacción laboral

Relación entre el nivel de reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

		SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE			
		Regularmente satisfecho		Satisfecho	Total
NIVEL DE RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO	Regular	Recuento	10	6	16
		% del total	20,0%	12,0%	32,0%
	Buena	Recuento	7	26	33
		% del total	14,0%	52,0%	66,0%
	Excelente	Recuento	0	1	1
		% del total	,0%	2,0%	2,0%
Total	Recuento	17	33	50	
	% del total	34,0%	66,0%	100,0%	

Nota: R = n: muestra = 50. Encuesta aplicado a los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 2, se observa, del 100% (50), de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, el 66,0% señala que el nivel de reconocimiento del esfuerzo de los docentes en la institución es buena; el 32,0% señalan que es regular; mientras que, el 2,0% dice que es excelente. Con respecto a la variable satisfacción laboral docente, el 66,0% dice estar satisfecho en su centro laboral; mientras que, el 34,0% afirma estar regularmente satisfecho. Lo que significa que: en una buena cultura organizacional los docentes se encuentran satisfechos en su trabajo.

De la tabla se deduce que, los docentes perciben que el nivel de reconocimiento del esfuerzo que hacen en la institución es buena, con tendencia a regular reconocimiento del esfuerzo, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir manteniendo el nivel de reconocimiento del esfuerzo de los docentes en la institución, para seguir manteniendo la calidad educativa de dicha Universidad.

Tabla 3: Relación entre comunicación y equidad

Relación entre el nivel de comunicación y equidad y la satisfacción laboral docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

		SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE		
		Regularmente satisfecho	Satisfecho	Total
NIVEL DE COMUNICACIÓN Y EQUIDAD				
Regular	Recuento	10	4	14
	% del total	20,0%	8,0%	28,0%
Buena	Recuento	7	29	36
	% del total	14,0%	58,0%	72,0%
Total	Recuento	17	33	50
	% del total	34,0%	66,0%	100,0%

Nota: R = n: muestra = 50. Encuesta aplicado a los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

INTERPRETACIÓN

En la tabla 3, se observa, del 100% (50), de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018, el 72,0% señala que el nivel de comunicación y equidad en la institución es buena; mientras que, el 28,0% dice que es regular. Con respecto a la variable satisfacción laboral docente, el 66,0% dice estar satisfecho en su centro laboral; mientras que, el 34,0% afirma estar regularmente satisfecho. Lo que significa que: en donde prima un buen nivel de comunicación y equidad los docentes se encuentran satisfechos en su trabajo.

De la tabla se infiere que, los docentes perciben que el nivel de comunicación y equidad en la institución es buena, con tendencia a regular comunicación y equidad, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir manteniendo el nivel de comunicación y equidad en la institución, para seguir avanzando la calidad educativa de la Institución.

Tabla 4: Relacion entre credibilidad y relaciones humanas

Relación entre el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas y la satisfacción laboral de los docente de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas

		SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE		
		Regularmente		Total
		satisfecho	Satisfecho	
NIVEL DE CREDIBILIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y RELACIONES HUMANAS	Regular	Recuento	12	22
		% del total	24,0%	44,0%
	Buena	Recuento	5	28
		% del total	10,0%	56,0%
Total		Recuento	17	50
		% del total	34,0%	100,0%

Nota: R = n: muestra = 50. Encuesta aplicado a los de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas

INTERPRETACIÓN

En la tabla 4, se observa, del 100% (50), de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas 2018, el 56,0% señala que el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones humanas en la institución es buena; mientras que, el 44,0% dice que es regular. Con respecto a la variable satisfacción laboral docente, el 66,0% dice estar satisfecho en su centro laboral; mientras que, el 34,0% afirma estar regularmente satisfecho. Lo que significa que: cuando la credibilidad en los directivos y las relaciones humanas es buena los docentes se encuentran satisfechos en su trabajo.

De la tabla se infiere que, los docentes perciben que el nivel de credibilidad en los directivos y las relaciones humanas en la institución es buena, con tendencia a regular credibilidad en los directivos y las relaciones humanas, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir manteniendo el nivel de credibilidad en los directivos y las relaciones humanas en la institución, para seguir avanzando la calidad educativa de la Institución.

Tabla 5: Nivel liderazgo y gestión

Relación entre el nivel de liderazgo en la gestión y la satisfacción laboral de los docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

			SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE		
			Regularmente		
			satisfecho	Satisfecho	Total
NIVEL DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN	Mala	Recuento	1	0	1
		% del total	2,0%	,0%	2,0%
	Regular	Recuento	14	13	27
		% del total	28,0%	26,0%	54,0%
	Buena	Recuento	2	20	22
		% del total	4,0%	40,0%	44,0%
Total		Recuento	17	33	50
		% del total	34,0%	66,0%	100,0%

Nota: R = n: muestra = 50. Encuesta aplicado a los docentes de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

INTERPRETACIÓN

En la tabla 5, se observa, del 100% (50), de los docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018, el 54,0% señala que el nivel de liderazgo en la gestión de la institución es regular; el 44,0% dice que es buena; mientras que, el 2,0% dice que es mala. Con respecto a la variable satisfacción laboral docente, el 66,0% dice estar satisfecho en su centro laboral; mientras que, el 34,0% afirma estar regularmente satisfecho. Lo que significa que: en donde prima un regular nivel de liderazgo en la gestión los docentes se encuentran satisfechos en su trabajo.

De la tabla se infiere que, los docentes perciben que el nivel de liderazgo en la gestión en la institución es regular, con tendencia a buen liderazgo en la gestión, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir manteniendo el nivel de liderazgo en la gestión en la institución, para seguir avanzando la calidad educativa de la Institución.

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad			
	Estadístico	Shapiro-Wilk	
		gl	Sig.
CULTURA			
ORGANIZACIONAL	,616	50	,000
SATISFACCIÓN LABORAL	,599	50	,000
DOCENTE			

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Criterio para determinar la normalidad:

Prueba de Shapiro-Wilk

P-valor $\geq \alpha$ = Los datos provienen de una distribución normal.

P-valor $< \alpha$ = Los datos No provienen de una distribución normal.

Interpretación:

De los resultados de la prueba de normalidad, se observa que el (nivel de significancia asintótica bilateral) P-valor es < 0.05 (valor crítico), por lo que se determina que los datos presentan una distribución no normal; valoradas a través del test de Shapiro-Wilk, al 95% de nivel de confianza y con un nivel de significancia al 5%. Razón por la que se utilizó la prueba de Tau_b de Kendall para muestras relacionadas para el proceso de la prueba de las hipótesis.

Valoración de la tabla de correlación de Tau_b de Kendall

$0,80 \leq r_b \leq 1,00$ Correlación alta o fuerte
 $0,50 \leq r_b \leq 0,79$ Correlación moderada
 $0,20 \leq r_b \leq 0,49$ Correlación baja o débil
 $0,00 \leq r_b \leq 0,19$ Ausencia de correlación o insignificante.

$0,50 \leq$

$0,20 \leq$

$0,00 \leq$

Prueba de hipótesis

Hipótesis general:

Hipótesis de investigación :

Existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018.

Hipótesis nula :

No existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018.

Nivel de significancia				
Significación		Interpretación		
5% = 0,05		Hi	Ho	
$p \leq 0,05$		Se acepta	Se rechaza	
$p > 0,05$		Se rechaza	Se acepta	
Correlaciones				
		CULTURA ORGANIZACIONAL		SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE
Tau_b de Kendall	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación		,743**
		Sig. (bilateral)		,000
		N		50
	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Coeficiente de correlación		,743**
		Sig. (bilateral)		,000
		N		50

Nota. * $p < .05$, dos colas.

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al 95% de nivel de confianza y 5% de significancia; el significado asintótico (bilateral) obtenido es 0,000, menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; es decir: “Existe relación entre

la cultura organizacional y la satisfacción laboral de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018. ($t_b = 0,743$; $p < 0,05$).

El coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es 0,743, el que refleja un nivel de correlación moderada, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes.

Hipótesis específica 1

Hipótesis investigación:

Existe relación entre el reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Amazonas 2018.

Hipótesis nula:

No existe relación entre el reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Correlaciones

		NIVEL DE RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE
Tau_b de Kendall	NIVEL DE RECONOCIMIENTO O DEL ESFUERZO	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,413**
		N	50
	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Coeficiente de correlación	,413**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	50

Nota. $*p < .05$, dos colas.

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al 95% de nivel de confianza y 5% de significancia; el significado asintótico (bilateral) obtenido es 0,004, menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; es decir: “Existe relación entre el nivel de reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018 ($t_b = 0,413$; $p < 0,05$).

El coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es 0,413, el que refleja un nivel de correlación baja, entre el nivel de reconocimiento del esfuerzo y la satisfacción laboral docente.

Hipótesis específica 2

Hipótesis de investigación :

Existe relación entre la comunicación y equidad y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas del 2018.

Hipótesis nula :

No existe relación entre la comunicación y equidad y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

Correlaciones

		NIVEL DE COMUNICACIÓN Y EQUIDAD	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE
Tau_b de Kendall	NIVEL DE COMUNICACIÓN Y EQUIDAD	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 50
	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,493** ,001 . 50

Nota. * $p < .05$, dos colas.

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Al 95% de nivel de confianza y 5% de significancia; el significado asintótico (bilateral) obtenido es 0,001, menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; es decir: “Existe relación entre el nivel de comunicación y equidad y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018. ($t_b = 0,493$; $p < 0,05$).

El coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es 0,493, el que refleja un nivel de correlación baja, entre el nivel de comunicación, equidad y la satisfacción laboral docente.

Hipótesis específica 3

Hipótesis de investigación :

Existe relación entre la credibilidad de los directivos y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2018.

3.2. ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA REFORZAR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNTRM. CHACHAPOYAS

3.2.1. Presentación:

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, se encuentra ubicada en la ciudad de Chachapoyas, de la región Amazonas.

Las universidades, facultades o escuelas profesionales se encuentran en un proceso de licenciamiento, y, debiendo contar con instrumentos de gestión como es el PEI.

La facultad de Ciencias Sociales, se encuentra construyendo su Plan Estratégico Institucional; en tal sentido la propuesta se encamina a este propósito.

El Plan Educativo Institucional de la UNTRM contempla:

MISION/VISION.

Misión:

Formar profesionales para generar conocimientos científico y tecnológico de calidad, para viabilizar el desarrollo sustentable de la región Amazonas, el Perú y el mundo.

Visión

Ser líder y referente nacional e internacional en formación académica, investigación científica, tecnológica y humanista de calidad que contribuya al desarrollo de la sociedad.

Principios:

- Búsqueda y difusión de la verdad
- Calidad académica
- Autonomía
- Libertad de cátedra
- Espíritu crítico y de investigación
- Democracia institucional
- Meritocracia
- Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión
- Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país
- Afirmación de la vida y dignidad humana
- Mejoramiento continuo de la calidad académica
- Creatividad e innovación
- Internacionalización
- El interés superior del estudiante
- Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social
- Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación
- Ética pública y profesional.

Valores:

RESPETO: Demostrar consideración por los miembros de la sociedad sin distinción de lengua, etnia, religión, sexo, personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados o vulnerables.

TRANSPARENCIA: Generar resultados con conocimiento pleno de la organización y otros actores de la sociedad civil. Transparencia en la ejecución de las actividades y gestión de los recursos económicos ante la comunidad académica y la sociedad.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con los objetivos, políticas, normas internas y valores de la universidad para propiciar el buen desempeño individual y organizacional en base a la comunicación, integración, trabajo en equipo, así como el desarrollo personal y laboral.

IDENTIDAD: Los miembros de la comunidad universitaria están involucrados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando confianza y responsabilidad.

SOLIDARIDAD: Demostrar empatía entre los miembros de la comunidad universitaria ante dificultades, practicando la unidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En su estructura se encuentra la facultad de Ciencias Sociales.

La propuesta de **ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL** para la Facultad de Ciencias Sociales comprende:

- a. Crear el equipo de proyecto.
- b. Definir objetivos
- c. Analizar la cultura actual
- d. Definir la cultura deseada
- e. Identificar el “gap” entre la cultura actual y la cultura deseada
- f. Diseñar el plan de acción para reducir el ”gap”
- g. Implantar el plan de cultura organizacional y gestión del cambio
- h. Celebrar y hacer seguimiento.

3.2.2. Objetivos:

Objetivo general:

Implementar estrategias de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

3.2.3. Fundamentos:

Cultura organizacional:

De acuerdo a, Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008), “cada cultura organizacional es diferente, y si la estrategia política es tener éxito, debe ser compatible con la cultura” (p.399). En este orden de ideas, puede decirse que la cultura organizacional en las instituciones de educación media general, busca satisfacer las necesidades educativas de directivos, docentes y estudiantes, quienes en forma conjunta son los protagonistas del hecho educativo.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow):

Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

Satisfacción laboral.

Autores como Hodgetts y Altman, plantean, respecto la relación entre motivación y satisfacción laboral que “la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y recompensa”.

3.2.4. Desarrollo de las estrategias:

Crear el equipo de proyecto:

El primer paso consiste en asignar unos responsables de proyecto que liderarán la creación, mejora o cambio de la cultura organizacional de nuestra facultad.

Selecciona a las personas adecuadas, recomendamos que formen parte de la dirección, recursos humanos y/o marketing. Es importante remarcar la importancia de involucrar al CEO o alta dirección, son líderes y referencia para la empresa, si ellos no son parte del proyecto, lo tendremos complicado para tener éxito.

Un pequeño consejo para subirlos al barco es utilizar datos de costes como: rotación de personal, calidad de servicio, errores en operaciones, absentismo, etc.

1. Conformar un equipo comprometido.

Toda organización busca integrar, dentro de su plantilla de trabajadores, a personas dispuestas a comprometerse con la identidad corporativa. Sin embargo, suele suceder que pocos son los empleados que "se ponen la camiseta".

La filosofía de la empresa, esa que se conoce como misión, visión y valores, debe trascender las barreras del papel para cohesionarse con la gente. No debe ser solo un conjunto de normas y objetivos impuestos. Por el contrario, tiene que transformarse en una serie de creencias que motive e inspire el comportamiento de cada trabajador dentro de la organización.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la empresa y determina las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en la misma. Una manera de lograr lealtad, orgullo y sentido de pertenencia en los empleados es

compartiendo los sueños del fundador desde el corazón y no desde la lógica y los números.

Los ejemplos más claros de compañías con una excelente cultura organizacional basada en un equipo de trabajo comprometido son Disney, Microsoft y Apple. En todos estos casos, los fundadores de las mismas -Walt Disney, Bill Gates y Steve Jobs, respectivamente- compartieron su cultura personal y filosofía de vida con sus colaboradores. De esta manera posibilitaron la creación de una sólida cultura organizacional que llevó al éxito de sus empresas.

2. Permite que el personal participe en su diseño.

La cultura organizacional no puede ser estática, tiene que adaptarse a los nuevos tiempos y actualizarse. Al estar compuesta por el cúmulo de creencias, principios y comportamientos de todo el equipo que conforma la empresa, el personal debe ser partícipe de su redefinición. Solo así se podrá integrar exitosamente la cultura en todos los departamentos y áreas de la organización.

3. Fomenta un ambiente conversacional.

Es importante poner atención al lenguaje que usan las personas dentro de la empresa para comunicarse. Las conversaciones, en todos los niveles de la organización, deben ser un reflejo de su cultura corporativa.

Una forma adecuada de "controlar" el ambiente conversacional es el respeto. Por ejemplo, se tiene la situación hipotética de un trabajador que se queja o habla mal de otro compañero. En ese caso, su superior no debe levantar la voz al comunicarse con él, sino saber hacerle entender su falla desde la razón y dirigirlo hacia otro tipo de conversación.

4. Pon atención al proceso de contratación.

No solo se debe elegir a un candidato por sus habilidades técnicas y experiencia. También es importante tomarse el tiempo necesario para poder escoger a los postulantes en función de su adecuación cultural con la empresa.

Un mecanismo de filtro que se podría aplicar en estos casos es utilizar el periodo de prueba. Así, se podría evaluar al empleado en su nuevo trabajo, medir su trato con sus compañeros y su capacidad de reacción ante situaciones específicas. De esta manera se podría tomar una decisión certera al respecto de su contratación, que no perjudique el ambiente organizacional ni vaya en contra de los valores y principios de la empresa.

De esta manera, una cultura organizacional exitosa es aquella en la que se integran las actitudes y el compromiso de los trabajadores, el respeto, la ética y el profesionalismo. Todo ello conlleva a que la compañía obtenga resultados competitivos y se posicione en el mercado para el largo plazo.

Definir objetivos:

Todo proyecto debe ir asociado a unos objetivos de tal manera que podamos comprobar el éxito en un futuro. Por ello, deberéis marcar unos objetivos asociados al programa de cultura organizacional que estáis llevando a cabo.

1. Relacionar la cultura institucional con la cultura organizacional.
2. Definir cultura organizacional y describir sus características comunes.
3. Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.
4. Explicar los factores que crean y sostienen la cultura de una organización.
5. Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.
6. Identificar cómo se crea una cultura ética.
7. Describir una cultura organizacional positiva.
8. Identificar las características de una cultura espiritual.

Mostrar cómo la cultura nacional afecta la forma en que la cultura organizacional se lleva a un país diferente.

Analizar la cultura actual:

Es vital para el éxito del proyecto tener una foto de nuestra situación actual. Recuerda que aun siendo la primera vez que trabajas este proyecto, toda empresa tiene una cultura y debemos conocer los detalles. Es a partir de este diagnóstico que podremos comprobar nuestras fortalezas y debilidades, desarrollando así un plan estratégico con fundamento. Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal.

Definir la cultura deseada:

Es momento de plasmar la cultura corporativa que nos interesa. Se deberán tener en cuenta aspectos como misión, visión, valores, comunicación de la empresa, comportamiento, conductas... entre otras.

Recomendamos especialmente involucrar a todas las personas de la organización en este proceso. Escucha a la gente y hazlos partícipes mediante workshops y brainstormings, te regalarán ideas y conocerás su visión de empresa, sentirán que forman parte del proceso, vivirán la cultura con más fuerza y trabajarán en desarrollarla

Lo que realmente se necesita para mantener el cambio es un enfoque que aborde las motivaciones profundas de conducta, incluyendo objetivos e importancia compartida, creencias individuales y valores.

Cambiar la cultura significa una trayectoria transformacional. No es ni siquiera un evento. Es un recorrido que toma tiempo y auto concientización. Además, los individuos al igual que las organizaciones no podrán cambiar si no pueden aprender. El punto de partida es la comprensión de los requisitos de la estrategia de su organización: ¿qué tipo de cultura se necesita para obtener los resultados deseados a corto y largo plazo? Los líderes necesitan definir los tipos de conductas necesarios para que la organización sea exitosa. Luego, deben priorizar las palancas de cambio que han de producir el mayor cambio cultural y hacer foco en la implementación sistemática de estos catalizadores de cambio. A menudo, los cambios que causan mayor impacto son aquellos enfocados en realineamiento, símbolos y valores – las palancas de cambio intangibles – unidos al liderazgo actuando como un modelo a seguir para una cultura nueva.

Identificar el “gap” entre la cultura actual y la cultura deseada:

Hemos identificado mediante una evaluación de la cultura organizacional la cultura actual y el equipo de proyecto, con la ayuda de las personas de la organización, hemos definido la cultura que nos identifica. ¿Qué brecha existe en cada uno de los elementos? Debéis identificarlos de cara al diseño de nuestro plan de cultura organizacional.

Resulta clave identificar cuáles son los puntos de conflicto entre la cultura actual (¿cómo hacemos las cosas hoy?) y la estrategia (¿qué queremos lograr y cómo?).

En el caso de Motorola, el punto de partida fue un cambio en la estrategia de negocios. Pero lo que, en principio, consistía sólo en una herramienta de calidad se convirtió en un pilar de la nueva cultura organizacional y en parte de su filosofía.

El éxito no estuvo sólo en la implementación de un nuevo proceso. Primero, se identificaron los aspectos generales que deberían cambiar para que la nueva estrategia tuviera éxito.

Analizar los factores clave que determinan la performance estratégica y operativa

Es necesario identificar los comportamientos críticos para acelerar los resultados que se desean obtener con la estrategia (por ejemplo, trabajo colaborativo, accountability, innovación, calidad, etc.). Luego, se deben definir las implicancias de desarrollar cada tipo de comportamiento, las actividades para lograrlo y los indicadores que se utilizarán para medir los logros. Es aconsejable proceder lentamente, con una lista de prioridades y en sucesivas olas de implementación.

Distinguir los aspectos de la cultura actual que se desean mantener y sobre los cuales se apalancará el cambio

Así como necesitamos identificar los comportamientos críticos que se deben potenciar, se requiere también establecer los comportamientos que son una fortaleza para la organización y que deberían mantenerse.

Reconocer el activo constituido por la cultura actual tiene tres grandes beneficios: reduce la sensación de imposición de un cambio drástico top-down, permite que los cambios se internalicen rápidamente, y genera mayor compromiso emocional para lograr el éxito.

Involucrar a los líderes internos de la organización para lograr mayor compromiso y colaboración

Como en todo cambio, es fundamental identificar a los recursos que participarán como parte del equipo de cambio, dando input en el diseño de herramientas específicas que fomenten actitudes específicas en el resto de la organización.

No es necesario que estas personas sean líderes formales ni que ocupen puestos de alto nivel. Lo importante es que cuenten con un profundo conocimiento de la organización, que sean reconocidos por otros como guías y consejeros, y que cuenten con redes informales que puedan conectar con los lineamientos formales. Sobre todo, deben predicar con el ejemplo de los comportamientos que desean desarrollar en los seguidores.

Establecer mecanismos para potenciar el cambio

Para un cambio cultural exitoso, no basta con la definición y ejecución de iniciativas formales. También es importante incentivar acciones informales vinculadas al comportamiento y estimulación de determinadas actitudes.

Diseñar el plan de acción para reducir el "gap":

En este paso debéis definir las estrategias para implementar la cultura deseada. Creando planes de acción con focus en el aprendizaje y mejora continua mediante cambios estructurales, talleres, actividades, workshops, eventos, etc.

Todo tiene que nacer fruto de las necesidades de la organización, disponer de un plan de acción y contar con un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación.

Te recomendamos desarrollar un plan detallado que te permita ejecutar, de forma periódica, iniciativas o proyectos que fortalezcan la cultura. Crear proyectos y asignar responsables da lugar a que tanto los cambios como las acciones sean ágiles y ejecutables. Además, recomendamos crear un "Culture Book" con los valores, comportamientos, normas y demás elementos que crees indispensables en la cultura. Crea una leyenda del fundador o fundadores de la empresa, de sus líderes y su historia que den valor a la compañía. Compártelo con todas las personas de la organización.

Implantar el plan de cultura organizacional y gestión del cambio:

Identifica a líderes dentro de la organización que sean parte de la implantación del proyecto y "ejemplo de la cultura de empresa". En organizaciones grandes se recomienda tener un líder en cada nivel o área. Contar con el apoyo del departamento de marketing y/o comunicación interna ayudará a que la cultura corporativa se vaya extendiendo entre las personas del equipo.

Es un proceso de implementación y de asimilación por parte de toda la empresa. Desarrolla una campaña permanente de culturización, trabajando tanto en los empleados actuales como en las nuevas incorporaciones, con un correcto proceso de onboarding.

No solo eso, también debemos trabajar en nuestra proyección exterior, como pueden ser los mensajes que lanzaremos, nuestra imagen y reputación entre muchos otros. Los mejores embajadores de nuestra cultura son los empleados, así que recomendamos que los hagas partícipes de nuevo

Celebrar y hacer seguimiento:

Por último, es esencial compartir los buenos avances de la cultura corporativa y que el personal entienda como su trabajo ayuda a lograr la visión de la empresa, así que es recomendable detallar estrategias, acciones e indicadores que surjan de esta cultura. Un seguimiento constante de los proyectos para comprobar su éxito y evitar que la cultura

corporativa caiga en el olvido es necesario. Los logros debemos reconocerlos y celebrarlos.

Como reconocimientos te damos algunas ideas:

Un mail, una reunión general de felicitación, tardes libres, desayuno o comida del equipo o pancartas con felicitaciones. Todas ellas sin apenas coste económico y seguramente mucho más efectivas que un extra salarial, que también puede complementar lo anterior.

3.2.5. Cronograma:

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO
Crear el equipo de proyecto	Equipo apoyo	Marzo 2019
Definir objetivos	Equipo apoyo	Marzo 2019
Analizar la cultura actual	Equipo apoyo	Abril 2019
Definir la cultura deseada	Equipo apoyo	Abril 2019
Identificar el “gap” entre la cultura actual y la cultura deseada	Equipo apoyo	Mayo 2019
Diseñar el plan de acción para reducir el ”gap	Equipo apoyo	Junio 2019
Implantar el plan de cultura organizacional y gestión del cambio	Equipo apoyo	Julio 2019
Celebrar y hacer seguimiento.	Equipo apoyo	PERMANENTE

CONCLUSIONES

Teniendo en consideración el problema en estudio, los objetivos e hipótesis de trabajo se concluye:

1. Los niveles de satisfacción laboral manifestados por los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM, son satisfactorios.
2. Las teorías sobre cultura organizacional, teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow) y desempeño laboral, permitieron construir el marco epistemológico de la investigación.
3. La propuesta de estrategias de cultura organizacional constituye en un aporte a la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM de Amazonas.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la propuesta de estrategias de cultura organizacional para fortalecer la satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM- Amazonas.
2. Construir el Plan Educativo Institucional para fortalecer el desempeño laboral con los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
3. Evaluar y actualizar el PEI de la facultad de Ciencias Sociales de la UNTRM- Amazonas.
4. Evaluar permanentemente el desempeño de los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Atalaya (1999) Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología - Año III N° 5 Septiembre,. Disponible en URL:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicología/1999_n5/satisfaccion.htm. Fecha de acceso: 7 de marzo de 2010.

Ardouin, Bustos,; Gavóy Jarpa,. Motivación y satisfacción laboral. Disponible en URL: <http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo>. Fecha de acceso: 6 de marzo de 2010.

Barraza y Ortega (2009) Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. Diálogos educativos, 9 (17) 4-17 Recuperado el 29.11.2010.

Ben, Banzá y Cruz (2009) Procedimientos para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario, Eumed.net (revista virtual) 1 (2) Recuperado el 29.11.10.

Boada y Torres (1993) Escala de satisfacción laboral: Una perspectiva dimensional. Revista de Psicología, universidad Tarraconesis, 15, 2, 151-166. Recuperado el 29.11.10 de <http:// Dialnet.unirioja.es>

Bravo y Rodríguez (1996) Satisfacción laboral. En J.M. Peiro (edts) Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto

Cantera NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/Insht/ntp/vigencia.htm>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

Colectivo de autores. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Disponible en URL:

http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol38_1_09/mil07109.htm. Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010.

Dawes (1983) Fundamentos y técnicas de medición de actitudes. México.Limusa

Hernández (2010). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana.

Disponible en URL: <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>. Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010

Hernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Ed.McGraw-Hill. México.

Hernández y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación.5ta. Ed.McGraw-Hill. México.

Márquez.Satisfacción Laboral. Disponible en URL:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/.

Fecha de acceso: 8 de marzo de 2010.

Meliá y Peiró, Cuestionario de satisfacción laboral: S10/12. Disponible en URL:
<http://www.uv.es/seguridadlaboral>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

Maslow, A. 1973. Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Mondy y Noe (2005). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.México.

Mosley, Megginson y Pietri P. (2005). Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajos y su motivación. 6ta edición, México, Thomson.

Münch, L. (2011). Administración de Capital Humano. Trillas. México.

Pérez y Vega NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Disponible en URL: <http://www.mtas.es/INSHT/ntp/vigencia.htm/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

Santiago y De Cenzo, (2008). Supervisión. Pearson Pretince Hall. México.

Topa, Morales. Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. International Journal of Psychology and Psychological Therapy 2005, Vol. 5, Nº 1, pp. 73-83.

Universidad de Salamanca. Cuestionario de satisfacción laboral del personal de administración y los servicios. Curso 2004-2005. Disponible en URL: <http://qualitas.usal.es/>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

Vázquez. Satisfacción laboral del profesorado. Disponible en URL: <http://www.consumer.es/web/es/educacion/escolar/2007/12/27/173310.php>. Fecha de acceso: 10 de marzo de 2010.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA RELACIONAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS 2018 .

Estimado colega:

El presente es un instrumento denominado: Cuestionario sobre cultura organizacional, que es de gran utilidad en el trabajo de investigación que se viene desarrollando bajo el título: "**Cultura Organizacional para relacionar el desempeño laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza de Amazonas 2018**" como parte de los estudios de Postgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza; motivo por el que le suplicamos tenga a bien de responder de manera real y objetiva las alternativas que se presentan.

INDICACIONES:

Marque con una cruz o aspa una de las alternativas correspondiente a cada ítems, todas las alternativas deben ser marcadas. Los valores que se presentan son las siguientes: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Indiferente (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

CULTURA ORGANIZACIONAL RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO	1	2	3	4	5
1. En nuestra institución se estimula los logros obtenidos por nuestros alumnos y alumnas, por muy pequeños que éstos sean.					
2. Nuestra escuela ofrece un ambiente que estimula a niños y jóvenes a dar lo mejor de sí.					
3. Aquí se refuerzan, periódica y formalmente, todas aquellas ideas que rompen las antiguas prácticas educativas.					

4. En esta escuela se acostumbra reconocer los esfuerzos de los profesores en la tarea educativa.					
5. Las opiniones sobre el trabajo son bien consideradas, no importando de dónde vengan.					
6. Aquí se nos dice, clara y firmemente, que el esfuerzo continuo es la clave para lograr el éxito en nuestro trabajo docente.					
7. Nos reunimos, periódicamente para revisar las metas establecidas y determinar qué hemos logrado y qué nos falta por alcanzar.					
8. Aquí se cuentan historias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograron alcanzar metas muy difíciles.					
9. Aquí, los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos.					
10. Aquí, al iniciar cada período escolar, se establecen los objetivos y metas que guiarán nuestros esfuerzos.					
COMUNICACIÓN Y EQUIDAD					
20. La existencia de canales de comunicación, ágiles y expeditos, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
21. En nuestra vida escolar existe una secuencia de hechos que demuestran una estrecha unión de los integrantes.					
22. Las conversaciones diarias revelan nuestra convicción de que lograremos los cambios que requiere esta escuela para salir adelante.					
23. Una política de puertas abiertas nos permite participar por igual en la vida de la escuela.					
24. En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia de la equidad como una norma de vida.					
25. La búsqueda del consenso es la mejor forma para resolver los conflictos que aquí se originan.					

26. Aquí, cuando han existido diferencias entre profesores y directivos, siempre se ha actuado positivamente.					
27. Aquí los directivos valoran las opiniones y sentimientos del personal.					
28. Aquí actuamos con gran seguridad, ya que todos sabemos cuáles son las reglas del juego que rigen nuestro trabajo.					
29. Nuestras creencias se reflejan, muy claramente, en los hechos del diario vivir de la escuela.					
30. Cuando emprendemos una acción los directivos nos hacen saber, en forma clara y directa, que contamos con su apoyo.					
CREDIBILIDAD DE LOS DIRECTIVOS Y RELACIONES HUMANAS					
31. Los directivos se preocupan por las condiciones de trabajo de todo el personal.					
32. Aquí el ambiente de trabajo fomenta la autonomía y la autenticidad, en un plano de igualdad y respeto.					
33. Nuestros alumnos y alumnas se identifican plenamente con la escuela, se comprueba en la vida diaria y en su comportamiento en actos públicos.					
34. Aquí pensamos que los directivos se sienten motivados por nuestro buen desempeño profesional.					
35. Aquí contamos cómo, gracias a nuestra fuerza de voluntad y trabajo, hemos superado los desafíos que implica el cambio pedagógico.					
36. Muchos proyectos, que en un tiempo parecían como irrealizables, gracias a nuestros esfuerzos se han hecho realidad.					
37. Las metas que se persiguen alcanzar en esta escuela responden a las demandas y expectativas de la comunidad					
38. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.					

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN					
39. Aquí existe un reconocimiento de los esfuerzos y una justa asignación de las recompensas.					
40. En esta escuela, al asignar los recursos, siempre se ha procurado actuar con equidad.					
41. Aquí, antes de iniciar un nuevo proyecto, se acostumbra crear las condiciones para que los profesores puedan concentrarse en el trabajo.					
42. Aquí valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación con el personal.					
43. Los directivos nos hacen saber, clara y explícitamente, lo que se espera de cada uno de nosotros.					
44. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente, los temas a tratar.					
45. En esta escuela es común que los directivos nos alienten con frecuencia, lo que nos anima a seguir adelante.					
46. En esta escuela los directivos respaldan a los profesores en sus iniciativas de trabajo.					
47. La innovación pedagógica es, constante y públicamente, apoyada por los directivos.					
48. Las comunicaciones de los directivos reflejan, en forma clara, lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia nosotros.					
49. Los directivos no pierden oportunidad para demostrar, con su propio ejemplo, su compromiso con la escuela.					
50. El lenguaje, entre directivos y profesores, es claro y directo, lo que facilita las tareas y deberes (OL).					

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado maestro el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación titulada: “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas del Distrito de Santillana. Huanta, 2017”. El presente instrumento contiene una serie de proposiciones cortas que permitirán determinar cómo te sientes en tu centro de trabajo. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

Instrucciones: por favor lee cuidadosamente cada oración y responde marcando con una equis o aspa en las alternativas que tienen los siguientes valores:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo.

No	SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE	1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es bueno en relación a la labor que realizó.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
6	El Director (a) y el Equipo directivo, son comprensivos.					
7	Me siento bien con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte del Director y equipo directivo un buen trato.					

9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición del Director y el equipo directivo, cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	Tengo la sensación de que en mi Institución Educativa se hace justicia.					
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17	Me gusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el Director (a) y el Equipo directivo beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo con los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.					
26	Mi trabajo me satisface.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente con mis alumnos.					

29	La Institución Educativa me hace sentir realizado (a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	Me siento a gusto con el Director y el equipo directivo.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mí Director y Equipo Directivo valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

**Alta Dirección de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de
Amazonas**

FOTO 01

**Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI
RECTOR**



FOTO 02

Dr. MIGUEL ANGEL BARRENA GURBILLON
VICERRECTOR ACADEMICO

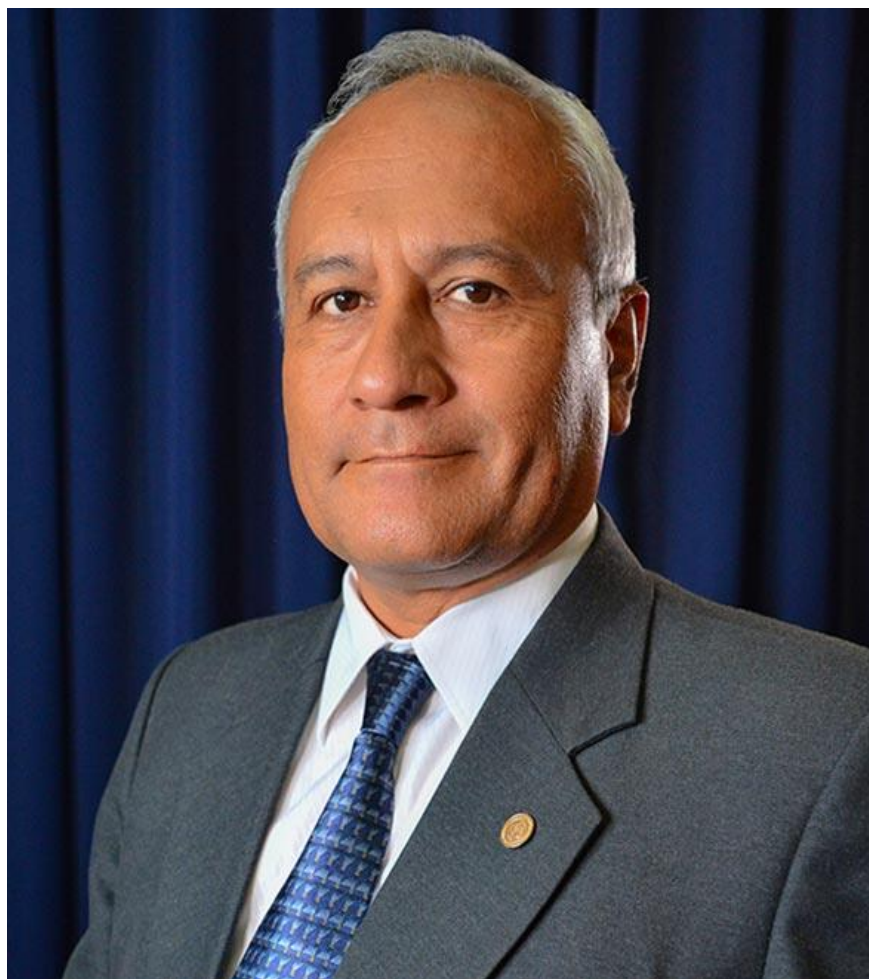


FOTO 03
Dra FLOR TERESA GAR HUAMAN
VICERRECTORA DE INVESTIGACION

